

SEMINARIO:

EL DESAFÍO DE LA EMPRESA PRIVADA:

para el
SER LA MEJOR ~~DEL~~ MUNDO



ESE



**INFORMACIONES E
INSCRIPCIONES**

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



ESE Business School Chile



Universidad de los Andes

Nos mueve *Tu Familia*

100
años



TU VIDA ES LO
QUE NOS MUEVE

Llevamos 100 años conociéndote y
asesorándote para entregarte lo que tú y tu
familia necesitan.

☎ 600 221 3000 ■ WWW.CONSORCIO.CL



100
años



CONSORCIO
SEGUROS PREVISION AHORRO BANCO

EGRESADOS



EN EL ESE



Director:
Gustavo Castellanos

Edición:
Daniela Friedemann

Redacción:
Daniela Friedemann

Diseño:
Blok

Impresión:
Fyrma Gráfica

DESDE LA ACADEMIA



Editorial	6
Programas de Continuidad para Egresados	8
Beneficios Miembros Activos Asociación de Egresados del ESE Business School	12
Asociación de Egresados	13
ESE DAY 2016 "Las oportunidades de un nuevo ciclo político, económico y empresarial en Chile"	14
Mario Raúl Domínguez, Egresado Destacado 2016	20
Héctor Gómez Egresado destacado por gestión e innovación	24
Emprendimientos Egresados de MBA ESE Business School	28
Concurso de emprendimiento social	30
¿Qué deja la reforma tributaria?	32
Compañía Chilena Cells for Cells apunta a su internacionalización	34
Seminario "El desafío de la empresa privada: de la mejor del mundo a la mejor del mundo"	40
Centro de ética empresarial	46
Diploma de negocios para microempresarios de la pintana	50
Encuentro de innovación y premiación del ranking innovación 2016	54
Familia Diez González recibió premio ESE familia empresarial 2016	56
Uandes y ESE business school lanzaron Red de inversionistas Ángeles	60
Profesor del ESE Julio Aznarez se integro al consejo de dirección del ESE	62
Profesor del ESE Cecilia Cifuentes se incorporó al ESE	63
Profesor del ESE Rafael MiesRealiza Investigación con la Universidad de Stanford	64
Por tercera vez profesora del ESE María José Bosch elegida dentro de 100 mujeres líderes 2016	65
Lanzamiento libro Conciliación Trabajo y Familia	66
Seminario Anual Centro de Estudios Financieros	68
Seminario Centro de Estudios Financieros	71
Seminario Financiamiento Summit "La Revolución Fintech"	74
Seminario Anual Centro de Trabajo y Familia Grupo Security	77
Seminario Centro Trabajo y Familia Grupo Security	80
Seminario Anual Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina	82
Seminario dictado por el profesor Patricio Rojas: Las claves para gestionar la incertidumbre y convertirla en una ventaja competitiva	86
Seminario industrias en riesgo: Sin trazabilidad, no hay calidad	88
Seminario El rostro de la misericordia en la empresa: ¿Qué se puede hacer?	90
Novedades Master en Finanzas del ESE	93
¿Emprender una necesidad o una vocación?	94
Viajes	96
En qué están nuestros profesores	98
Graduaciones	104
Trump + Brexit = ¿Fin de la Globalización?	108
Liderazgo femenino	116
Transformando la cultura organizacional en ventaja competitiva	124
Sistemas de metas e incentivos	130
Mejorando los márgenes gracias a la satisfacción de clientes	138



Estimados Egresados

El año 2016, podemos resumirlo en tres importantes hitos para nuestra Asociación de Egresados.

Sin lugar a dudas, un anhelo de gran importancia de esta directiva y de seguro de las anteriores, es el hecho de que a partir de este año todos los alumnos que ingresan a cualquier programa regular del ESE, se incorporan como miembros activo de la Asociación, lo cual se pudo realizar con el apoyo de la Dirección General del ESE.

En el mes de agosto y por tercer año se realizó la Asamblea Anual de Egresados-ESE Day 2016, el evento más esperado de todos, bajo el título “Las oportunidades de un nuevo ciclo en el mundo político, económico y empresarial en Chile”.

El seminario contó con importantes expositores y panelistas del mundo político, económico y empresarial, como: Evelyn Matthei, Patricio Walker, Roberto Méndez, Pedro Videla, Jorge Selaive, Andrés Navarro, Juan Pablo Bagó y Jaime de la Barra.

Además, en el marco del ESE Day para nuestra Asociación y los miembros de esta directiva fue honor poder entregar el premio al “Egresado Destacado 2016” a Mario Raúl Domínguez, (egresado programa PADE 2015), quien es un ejemplo de equilibrio entre su desarrollo en el ámbito empresarial y su espíritu de emprendedor social.

Para terminar, no puedo dejar de mencionar y agradecer la invitación que nos realizó el Director General del ESE, Mauricio Larraín, para que colaboráramos en un concurso de Emprendimiento Social, que se realizaría por primera vez entre jóvenes universitarios que llevaban cuatro años recibiendo formación de profesores del ESE en temas de emprendimiento y liderazgo, con quienes se realizó el primer concurso de Proyectos Sociales, participando aproximadamente 60 jóvenes. Nuestra participación consistió en asignar a cada proyecto un egresado del ESE cumpliendo una labor de tutoría. Estoy cierto que para todos los que participamos esta fue una experiencia extraordinaria, la cual seguiremos apoyando.

Con especial afecto.

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

EGRESADOS



Programas de Continuidad para Egresados	8
Beneficios Miembros Activos Asociación de Egresados del ESE Business School	12
Asociación de Egresados	13
ESE DAY 2016 AA "Las oportunidades de un nuevo ciclo político, económico y empresarial en Chile"	14
Mario Raúl Domínguez, Egresado Destacado 2016	20
Héctor Gómez Egresado destacado por gestión e innovación	24
Emprendimientos Egresados de MBA ESE Business School	28
Concurso de emprendimiento social	30
¿Qué deja la reforma tributaria?	32
Compañía Chilena Cells for Cells apunta a su internacionalización	34



PROGRAMA DE CONTINUIDAD PARA EGRESADOS

UNA FORMACIÓN CONTINUA E INTEGRAL

La Asociación de Egresados del ESE Business School tiene como misión fundamental unir a empresarios y ejecutivos que han participado en alguno de los programas de la Escuela con el objeto de procurar la excelencia humana y profesional de los egresados y colaborar en su formación permanente.

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

El 2016 se realizó la décima primera versión del Programa de Continuidad que incluyó interesantes conferencias. La idea es facilitar a los egresados una oportunidad de formación del máximo nivel en todos los campos de la dirección de empresas; así como la puesta al día a través del análisis y reflexión en materias de actualidad, a la altura de los retos específicos que tienen hoy empresas y directivos.





DE EMPLEADO A EMPRESARIO

La conferencia ayudó a reflexionar a quienes están considerando independizarse y comenzar su propia empresa/negocio. Se contestaron preguntas como ¿Cuál es mi oportunidad? ¿Cómo la evaluó? y ¿Cómo la llevo a la práctica?

Esta conferencia fue dictada por:

Juan Luis Guillen, Ingeniero Comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez; Diplomado de Evaluación de Proyectos de la Pontificia Universidad Católica; y PADE 2011.

Iván Díaz- Molina, director de la Cátedra de Innovación Grupo GTD del ESE; Master of Science: Catnegie-Mellon University (EE. UU); Ingeniero Civil de la Univeersidad Nacional de Córdoba de Argentina; y PADE 2011.

LOS ESTUDIOS MODERNOS DE LA FELICIDAD Y LAS VIRTUDES

La conferencia fue dictada por el profesor **Alejo José Sison Galsim**, quien Ph.D en Filosofía de la Universidad Navarra. Actualmente es profesor titular del Departamento e Investigador del Insituto de Empresa y Humanismo. El expositor se sirve de los estudios más recientes en la economía y la sicología, así como de la ética aristotélica de las virtudes para demostrar por qué la felicidad es la mayor “proposición de valor” en la empresa.

CRISIS ÉTICA EN EL CHILE ACTUAL

En esta charla se realizó un análisis del estado ético de la sociedad chilena, las causas y posible desarrollo en el futuro, planteando los desafíos que este escenario implica para sus ciudadanos. La charla estuvo a cargo de **Álvaro Pezoa**, director del Centro de Ética Empresarial del ESE; Master en Artes Liberales (Área Filosofía Doctor en Filosofía y Letras, Universidad de Navarra; y Licenciado en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial, Escuela de Negocios de Valparaíso Fundación Adolfo Ibáñez.

“UN PUNTO DE PARTIDA: EMPRESA Y SOCIEDAD EN AMÉRICA LATINA”

En esa conferencia se analizó el rol de la empresa privada en la realidad actual donde a pesar del progreso y crecimiento económico experimentado en Chile en las últimas décadas pareciera que amplios sectores de la sociedad demandan cambios. El profesor del ESE **Alfredo Enrione** fue el encargado de dictar esta conferencia. El académico es director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad de la Escuela; PhD. en Economía y Dirección de Empresas del IESE de la Universidad de Navarra; Master en Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile; e Ingeniero Civil Industrial mención Mecánica de la misma casa de estudios.





COYUNTURA GLOBAL E INVERSIONES

Durante esta conferencia, realizada en inglés, se analizó la coyuntura global del momento y por lo que la economía, los mercados y las inversiones están pasando a nivel mundial. La conferencia fue dictada por **Bob Baur** quien es Ph.D – Chief Economist; director ejecutivo y economista jefe de Principal Global Investors.

DECISIONES TRIBUTARIAS QUE TOMAR ESTE 2016

Durante esta charla se abarcaron los aspectos de mayor relevancia de la reforma:

- ¿Cómo quedaron finalmente los distintos regímenes tributarios?: sistema de renta atribuida y sistema con deducción parcial de crédito.
- Oportunidad para transformar el FUT en utilidad no imponible.
- Estatuto Tributario para pequeñas y medianas empresas.

La charla estuvo a cargo de **Mario Gorziglia**, abogado de la Pontificia Universidad Católica; master en derecho de la Universidad de Pennsylvania; y socio de Prieto y Cía., donde encabeza el departamento tributario.

PROBLEMAS POLÍTICOS EN EL CHILE ACTUAL

En esta conferencia se analizó la situación de Chile tras el desgaste de las lógicas de la transición que le dieron a nuestro país cierta estabilidad durante dos decenios, pero donde en la actualidad el sistema político y económico es cuestionado. En este sentido el expositor **Daniel Mansuy** planteó que elaborar un diagnóstico claro sobre nuestra situación parece ser una de las tareas más urgentes que enfrenta Chile. Daniel es doctor en Ciencia Política; y director del Instituto de Filosofía de la Universidad de los Andes.

PROYECTA TU PENSIÓN Y GESTIONA RESPONSABLEMENTE TU RETIRO

En esta conferencia se abordó el actual debate del sistema de pensiones en Chile y algunas acciones para trabajar responsablemente la proyección de la pensión para lograr un retiro acorde a las expectativas de cada uno. La charla fue dictada por **Francisco Murillo**, ingeniero comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez, con 29 años de trayectoria en la industria financiera y reconocida experiencia en el mercado de gestión de activos, previsión y seguros. Desde 2013 es CEO de Sura.

“LIBRE COMPETENCIA EN CHILE: EL NUEVO ORDEN”

En la conferencia se explicaron los principales cambios que implica la reforma a la ley de libre competencia de 2016 y cómo ellos afectarán la forma en que las empresas deben hacer su gestión y sus negocios a partir de ahora. Es expositor **Benjamín Grebe** es abogado de la Universidad Finis Terrae; LLM de la Universidad Warwick; y socio de Prieto y Cía.

FENÓMENO DONALD TRUMP

En esta charla se analizó el fenómeno de Donald Trump detallando sus causas políticas, sociales y comunicacionales. El encargado de dictar esta conferencia fue **Alberto López- Hermida**, doctor en Comunicación Pública; magíster en filosofía, master en Cultura de las Organizaciones; periodista; y licenciado en Comunicación Social.

¿CÓMO SE VIENE EL 2017?

Durante la última conferencia del año se analizó la situación mundial que no hace fácil el ejercicio de proyecciones. Sin embargo, América Latina, con excepción de Brasil, ha resistido ha resistido razonablemente estas turbulencias. Teniendo esto presente se analizó si este año electoral Chile, que lleva dos años creciendo poco, podría repuntar. La conferencia fue dictada por **José Miguel Simian**, Diplom-Kaufmann y Doctor en Economía por la Universidad de Münster, Alemania. Además es subdirector general del ESE.





DS AUTOMOBILES

SPIRIT OF
AVANT-GARDE

LA INSPIRACIÓN TE PUEDE
LLEVAR AÚN MÁS LEJOS

NUEVO DS 4 CROSSBACK



Nacido para descubrir, el DS 4 Crossback permite explorar nuevos territorios, gracias a su Control de Tracción Inteligente y su motor eficiente. Un placer garantizado dentro y fuera de la ciudad.

RENDIMIENTO: 26,6 KMS/LT



BENEFICIOS

MIEMBROS ACTIVOS ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DEL ESE BUSINESS SCHOOL

- 80% de descuento en el Primer Programa Focalizado, Foros y Seminarios que realice el egresado activo y 50% de descuento a contar del segundo o más focalizados, Foros y Seminarios como también un 25 % de descuento para sus equipos de trabajo. Valor Programa Focalizado: UF40
- Descuento en Inscripción en “ESE DAY” y seminarios.
- Programa Continuidad: Jornadas de encuentro con presentaciones sobre temas de interés por parte de profesores de la Escuela, profesores visitantes y panelistas invitados.
- 50% de descuento en actividades culturales organizadas por la Dirección de Extensión de Universidad de los Andes.
- Descuento Clínica Universidad de los Andes (20% descuento en el ámbito ambulatorio que aplica después de copago en consultas, laboratorio e imágenes).
- Descuento Servicio de Odontología Clínica Universidad de los Andes (30% descuento honorarios médicos y 70% descuento en algunas prestaciones).
- Descuento de un 10% en Programas de Postgrado y Postítulo de la Uandes (excepto cursos, especialidades médicas y odontológicas).
- 30% de descuento en Hotel de Santa Cruz-Colchagua. Incluye una noche de alojamiento, visita y degustación en la Viña Santa Cruz. (Beneficio vigente hasta el 28.02.2018).
- Descuento curso de Inglés en Smart Way. Beneficio de 50% el primer mes y 20% en el resto del programa para los miembros activos de la Asociación de Egresados. Para los egresados es de un 20% en el programa que tomen.

Asociación de Egresados

Directorio 2016



Gustavo Castellanos
Presidente



Vicente Monge
Vicepresidente



Sergio Germain
Director



Cristián Lopicich
Director



Loreto Larraín
Directora



Alexandra López
Directora



Ricardo Swett
Director



Ingrid Schirmer
Director representante del ESE



Lorena Ulloa
Directora Ejecutiva
lulloa.es@uandes.cl • 226181529



ESE DAY 2016: "LAS OPORTUNIDADES DE UN NUEVO CICLO POLÍTICO, ECONÓMICO Y EMPRESARIAL EN CHILE"

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 2016, “Las oportunidades de un nuevo ciclo político, económico y empresarial en Chile”.

Mauricio Larraín, director general del ESE, durante la apertura de la actividad recordó que “lo fundamental de la misión de la Escuela es la formación integral, nosotros pensamos que tenemos que dar formación humana, en valores, y esa tiene dos componentes. El primero es manejar bien las empresas para que sean eficientes, rentables y productivas; y el segundo preocuparse de promover a las personas”.

También aseguró que “lo que tratamos de hacer está muy en línea con lo que plantea el Papa Francisco, quien dice que ‘la vocación de un empresario es una noble tarea, siempre que se deje interpelar por un sentido más amplio de la vida; esto le permite servir verdaderamente al bien común, con su esfuerzo por multiplicar y volver más accesibles para todos los bienes de este mundo’”.

Una vez finalizado el discurso se dio inicio al primer bloque sobre cambios en el ciclo político donde expuso la ex senadora de la República y ex ministra de estado, Evelyn Matthei, quien indicó que “estamos en un momento de incertidumbre, de cambio incesante. Está claro que estamos en un punto de inflexión, el itinerario que tomó Chile por décadas, mediados de los setenta, ha sido abandonado”.

Matthei se refirió al itinerario que siguió Chile durante estos años y los resultados de éste. “Ha habido intentos por mejorar la salud (Auge), cero preocupación por la productividad de trabajadores, intentos fallidos por mejorar la educación, disminución de la pobreza e intentos incompletos por abordar problemas previsionales”, entre otros puntos. Los resultados de estas acciones han traído “buenas cifras, pero, han estallado escándalos de colusión de empresas, pésima atención en salud, viviendas sociales mal construidas, abusos en el legislativo, en el ejecutivo y en las municipalidades”.



Roberto Méndez, presidente de Gfk Adimark; Patricio Walker, senador y ex presidente del Senado; José Antonio Guzmán, rector de la Universidad de los Andes y egresado PADE; Mauricio Larraín, director general del ESE; y Evelyn Matthei, ex senadora y ex ministra de Estado.

Sin embargo, la ex ministra de Estado aclaró que “todos nos hemos caído alguna vez, somos seres humanos y cometemos errores y es parte de la vida. El tema es que hoy ya nadie cree en nada, todas las instituciones están sobrepasadas, por lo tanto, es importante la formación a empresarios, políticos o periodistas”.

Para terminar su presentación, Evelyn Matthei, hizo un llamado especial a los empresarios aclarando que “en estos momentos los políticos no tienen credibilidad suficiente para liderar una salida que sea positiva y los únicos que quedan con un buen nivel de credibilidad son ustedes, así que aprovéchenlo para poder salir de este momento, del que no me cabe duda que saldremos”. Por último, la ex senadora señaló lo importante que es el rol de la Academia.

El segundo expositor del bloque político fue Patricio Walker, Senador de la República y ex presidente del Senado, quien se refirió a la confianza en las instituciones de la democracia, la cual “es enorme y es un fenómeno que se repite”.

El senador aseguró que “el desafío que tenemos es que hay crecer y tener un desarrollo sustentable, pero el gran problema es la desigualdad”. Finalmente, aclaró que hoy en día “las instituciones hacen la diferencia y que la sensatez no vende, pero construye y creo que ese es el cambio”.

Para cerrar este primer bloque, Roberto Méndez, presidente de Gfk Adimark, realizó un análisis general del nuevo escenario. “La primera lección que puedo concluir a pesar de todo lo que se ha hablado de la crisis es que los gobiernos corporativos no están funcionando bien. Tenemos que revisar nuestro sistema, cómo manejamos nuestros negocios, ya que, muchas veces las empresas se ponen metas muy altas y presionan mucho a los trabajadores produciendo un gran nivel de estrés”.

Méndez aconsejó a los empresarios presentes que “creen su propia comisión de probidad, que haga un diagnóstico sobre el funcionamiento y las prácticas empresariales”.



Jorge Selaive, Economista Jefe BBVA; José Miguel Simian, subdirector del ESE; y Pedro Videla, profesor del IESE de la Universidad de Navarra.



Jaime de la Barra, presidente de Compass Group Chile; Juan Pablo Bagó, director de Laboratorios Bagó de Argentina; Andrés Navarro, presidente de SalfaCorp y director de Sonda; Alfredo Enrione, profesor titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC.



Mario Domínguez, quien recibió el premio “Egresado Destacado 2016” tras haber realizado el programa PADE en 2015; María Liliana Espinoza; y Manuel Casanueva, miembro del Consejo Asesor Empresarial del ESE.



Bruno Baranda junto a los egresados del PADE y miembros del Consejo Asesor Empresarial del ESE, Jorge Marín y Felipe Soza.

Nuevo ciclo económico: ¿Se despejará la incertidumbre?

En el segundo bloque sobre el nuevo ciclo económico hubo un panel formado por el profesor del IESE Business School de la Universidad de Navarra, Pedro Videla y el economista jefe de BBVA, Jorge Selaive. La discusión fue moderada por José Miguel Simian, subdirector del ESE.

Videla en su presentación se refirió a lo que está pasando con la economía mundial, específicamente en Asia, Europa y Estados Unidos, donde destacó que “nos estamos recuperando de una gran recesión”.

Mientras que Jorge Selaive se centró en los desafíos para la Región y Chile, donde aseguró que “la región está recuperando dinamismo, pero algunos se están quedando pegados y otros se ven expectantemente interesantes, sin embargo, Chile se está quedando rezagado”.



Gustavo Castellanos, PADE y presidente de la Asociación de Egresados del ESE; Gonzalo García, egresado PADE; Vicente Monge, PADE y vicepresidente de la Asociación de Egresados del ESE; y Guillermo Arthur, egresado PADE.



La historiadora Patricia Arancibia Clavel, egresada PADE; Alejandra Mehech; Eduardo Teixidó, egresado PADE y Elke Schwarz, egresada AMP.



Cristian Neely y Luis Enrique Álamos, ambos egresados PADE; Jorge Mckay, miembro del Consejo Asesor Empresarial del ESE; Garardo Balbontín; y Juan Carlos Eyzaguirre, egresado PADE.



Juan Carlos Moller y Raúl Bertelsen, egresados PADE; Carolina Pérez-Iñigo, egresada AMP; y Orlando Poblete, egresado PADE.



Ingrid Schirmer, directora Comercial del ESE; María José Bosch, profesora titular del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security del ESE; Juan Gabriel Fernández, del Centro de Estudios Financieros del ESE, y María Cristina Errázuriz, directora de Comunicaciones de la Clínica de la Universidad de los Andes.

Nuevo ciclo de Inversión: ¿Qué oportunidades hay en la Región y en Chile?

Por último, se llevó a cabo el bloque “Nuevo ciclo de Inversión: ¿Qué oportunidades hay en la Región y en Chile?”, en este panel estuvieron presentes Juan Pablo Bagó, director general de Laboratorios Bagó de Argentina; Jaime de la Barra, presidente de Compass Group Chile; y Andrés Navarro, presidente de SalfaCorp y director de Sonda. El moderador fue Alfredo Enrione, profesor titular de la Cátedra de gobierno Corporativo PwC del ESE Business School. Los tres panelistas se centraron en el principal problema que existe en el mundo político, social y económico: “la incertidumbre”.

Para finalizar el encuentro, Gustavo Castellanos, presidente Asociación de Egresados del ESE, entregó el premio “Egresado Destacado 2016” a Mario Raúl Domínguez (PADE 2015), presidente fundación Nocedal, gerente general de GTD L.D. S.A. y director de filiales del Grupo GTD.



Renzo Corona y Rodrigo Palacios, egresados PADE; y Gonzalo Yarur, egresado PADE y miembro del Consejo Asesor Empresarial del ESE.



Francisco Lavín, egresado del PADE; Francisco Javier Garcés y Matías Izquierdo, egresados PADE y miembros del Consejo Asesor Empresarial del ESE; y Pablo Valdés, subdirector de Gestión Clínica de la Clínica de la Universidad de los Andes.



José Antonio Rabat, egresado PADE y miembro del Consejo Empresarial del ESE; Gonzalo Uriarte, egresado PADE junto a Andrés Ovalle, egresado AMP y MBA.



Los egresados del PADE: Alberto Calderón, Eduardo Pancorvo, Virginia Leiva y Pablo Moreno.



Los egresados del PADE: Sergio Germain, Santiago Marín, Cecil Chellew y Juan Wulf.



pfd

pedro, juan y diego.

AGENCIA DE PUBLICIDAD INTEGRAL
AV. NUEVA COSTANERA 4040, OF. 2
2 2483 1800



**MARIO RAÚL
DOMÍNGUEZ**
EGRESADO
DESTACADO
2016

“El PADE fue realmente extraordinario, porque a pesar de que era mucho mayor que la mayoría de los del curso, volví a sentirme joven. Teniendo un desafío importante, incorporándome a trabajos en conjunto con otras personas que tienen otras formaciones, cualidades y profesiones distintas”.

La Asociación de Egresados del ESE Business School de la Universidad de los Andes entregó el “Premio Egresado Destacado 2016” a Mario Raúl Domínguez, quien realizó el PADE - Senior Management Program-.

Quien recibe este premio debe tener una excelente reputación en la comunidad, ser un empresario o ejecutivo reconocido por el mercado tanto por sus cualidades profesionales como personales. Asimismo, debe haberse desempeñado con éxito en ámbitos que excedan sus intereses económicos particulares, como, por ejemplo, en áreas benéficas, gremiales y académicas. Otro aspecto fundamental es haber realizado una contribución con su acción o ejemplo, en el ámbito empresarial por su espíritu emprendedor, creativo, innovador apoyando al desarrollo de la sociedad, especialmente en el equilibrio de trabajo y familia. Todas estas características las reúne Mario Domínguez.

Cuando le contaron que recibiría esta distinción no lo creía, pensaba que era un alcance de nombre. “Reconozco que prácticamente todos los que eran mis compañeros eran mejores que yo, de tal manera que ha sido una elección invertida”.

Sin embargo, a pesar de su modestia, Domínguez ha logrado desarrollar una exitosa carrera en el rubro de las telecomunicaciones, desempeñándose en la actualidad como Gerente General de GTD larga distancia.

Su historia...

Es hijo único, durante sus primeros años estuvo en el Instituto Luis Campino, para luego finalizar su etapa escolar en el Instituto Nacional. Estudió ingeniería electrónica en la Universidad de

Chile y posteriormente se especializó en esta misma área en la Academia Politécnica Militar.

Lleva 52 años de matrimonio con María Liliana Espinoza, con quien tuvo a su única hija, Carmen Domínguez.

En 1962 comenzó trabajando en la Compañía Telefónica de Chile, llegó a ser gerente de operaciones y luego gerente técnico, hasta que en 1980 fue despedido. “En ese tiempo había una gran concentración de las empresas que eran casi todas del Estado. Por lo tanto, todos los recursos eran redistribuidos de tal manera de darle prioridad a aquellas actividades de mayor énfasis social. Dentro de la compañía se produjo una situación difícil porque yo tenía que ver con la parte de crecimiento, necesitaba disponer de recursos que no había, por lo que yo era muy partidario de la privatización. Cosa que no coincidió en determinado momento con el directorio, quien optó por pensar que sería mejor que yo estuviera fuera de la empresa”, cuenta Domínguez.

Tras su salida de Telefónica, se unió con Manuel Casanueva y Sergio Gutiérrez, creando “Comunicaciones Capítulo”, central telefónica donde los bancos se podían comunicar entre sí, además de otros servicios que entregaban a estos mismos. Fue tanta la actividad que tenían que se dieron cuenta que los cables podían dar otros servicios, por lo que decidieron separar la actividad de información a los bancos y terceros. Nació así una sociedad de servicios de comunicaciones llamada “Teleductos”.

“Esta sociedad creció mucho y ha seguido avanzando. En un comienzo éramos siete personas, hoy Teleductos tiene 2.000 colaboradores, ha construido redes de fibra óptica en Santiago y otras partes”, dice el ingeniero.

Así también en 2005 Teleductos compró la empresa Manquehue y en el 2010 adquirió la Compañía Telefónica del Sur y la Compañía Telefónica de Coyhaique, ambas empresas de las que antes había sido Gerente General en 1982.

En 2015 formó parte del programa PADE del ESE, una experiencia que cataloga como extraordinaria debido a la buena experiencia que afirma haber tenido. “El PADE fue realmente extraordinario, porque a pesar de que era mucho mayor que la mayoría de los del curso, volví a sentirme joven. Teniendo un desafío importante, incorporándome a trabajos en conjunto con otras personas que tienen otras formaciones, cualidades y profesiones distintas”.



Mario Raúl Domínguez junto a su señora María Liliana Espinoza.

Fundación Nocedal

A pesar de su larga trayectoria empresarial, Domínguez también se ha caracterizado por su constante preocupación en temas sociales. Fue hasta el 2016 Presidente de la Fundación Nocedal.

La Fundación nació como una idea de cinco personas, entre las que se encontraba Mario Domínguez, con la finalidad de ofrecer una educación técnica de calidad a niños de bajos recursos. De esta forma surgieron en 1996 el Colegio Nocedal - de hombres- en La Pintana y posteriormente, en 1999, el Colegio Almendral - de mujeres- en la misma comuna.

“Para nosotros no solo es importante educar a los niños, aspiramos a que los valores, principios y virtudes que se enseñen en el colegio formen parte también de la cultura y la realidad del entorno en el que estamos viviendo”, afirma Domínguez.



Mario Raúl Domínguez junto a su familia.



Gustavo Castellanos, presidente de la Asociación de Egresados del ESE; Mario Raúl Domínguez, egresado destacado; y Mauricio Larraín, director general del ESE.



Premio Egresado Destacado

Por décimo primer año la Asociación de Egresados del ESE Business School entregó el premio "Egresado Destacado". El espíritu de este reconocimiento es destacar a un egresado de los programas del ESE que se haya distinguido por diversos aspectos que estén en sintonía con los valores empresariales y cristianos que inspiran el ESE.

Condiciones que debe cumplir el Egresado Destacado:

- Haber cursado exitosamente alguno de los programas del ESE.
- Tener una excelente reputación en la comunidad.
- Ser un empresario o ejecutivo reconocido por el mercado tanto por sus cualidades profesionales como personales.
- Haberse desempeñado con éxito en ámbitos que excedan a sus intereses económicos particulares, como por ejemplo en áreas benéficas, gremiales, académicas, etc.
- Haber hecho una contribución con su acción o ejemplo, en el ámbito empresarial por su espíritu emprendedor, creativo, innovador contribuyendo al desarrollo de la sociedad especialmente en el equilibrio de trabajo y familia.

La escultura realizada por la artista María Angélica Echavarri, que simboliza el premio al Egresado Destacado, recoge conceptos que representan el espíritu empresario. La figura propone una actitud ascendente, que habla de crecimiento, futuro y riesgo. También representa valores fundamentales como la rectitud, transparencia y la apertura en relación a las ideas que buscan un beneficio que se extienda económica y socialmente a una comunidad.



**HÉCTOR
GÓMEZ**
EGRESADO
DESTACADO
POR GESTIÓN
E INNOVACIÓN

“Cuando recibí el premio, que además supe que fue unánime por el jurado, me dio mucho gusto porque sigo haciendo cosas y la verdad que más que un premio a la innovación lo veo como un reconocimiento a mi trayectoria”.

La Asociación de Egresados del ESE Business School entregó el “Reconocimiento por Gestión e Innovación Destacada”, donde se distingue a un egresado por su excelencia y capacidad de gestión, innovación, desarrollo de las personas, comportamiento ético y una carrera profesional que le haya permitido influir positivamente y de algún modo en la sociedad.

Para Héctor Gómez el haber obtenido este reconocimiento es algo que califica como sorpresivo, pues siente que hoy a sus 63 años, este significa un premio a su trayectoria. “Para mí fue súper sorpresivo, esto no es algo que uno espera todos los días. Cuando recibí el premio, que además supe que fue unánime por el jurado, me dio mucho gusto porque sigo haciendo cosas y la verdad que más que un premio a la innovación lo veo como un reconocimiento a mi trayectoria”, dice Gómez.

Su carrera profesional

Desde niño siempre quiso estudiar educación física, sin embargo fue su padre quien le hizo replantearse la idea para que tomara una decisión de la que no se arrepintiera a futuro. Fue así como entró a estudiar Ingeniería Civil en la Universidad Católica, para luego ingresar al Centro de Ciencias de la Computación, algo que él mismo señala como una casualidad, pues nunca había estado en sus planes estudiar eso.

Al poco tiempo de haber terminado la universidad, Gómez formó su propia empresa de software, en la que llegaron a trabajar más de 400 personas y donde junto a cuatro ingenieros más desarrollaron una variedad de negocios en distintas áreas, como las de comercio exterior, salud y software portables.



Entre los principales proyectos que ha realizado están la implementación de IMED, que hoy en día es un referente nacional en la huella digital. Así también, desarrolló Payroll, uno de los mayores pagadores de remuneraciones en Chile y la región. Ambos emprendimientos son algunas de las compañías que ha formado en el país y que han logrado ser vendidas por líderes mundiales.

Actualmente Gómez está dedicado a diversas empresas, entre ellas la compañía Acepta, organización perteneciente al mundo digital, principalmente relacionado con el tema de documentos tributarios electrónicos, como por ejemplo la emisión de facturas, y firmas digitales. Así también cuenta con otros negocios de software en diversos rubros, como el área de sistemas contables orientado a las pequeñas y medianas empresas, esquemas de automatización de venta de autos, además de In Motion, compañía de ingeniería que produce y entrega apoyo a todo el resto de los proyectos que posee.



Más allá de los software

Además de su larga trayectoria laboral, Gómez también realizó el PADE - Senior Management Program- del ESE Business School de la Universidad de los Andes, una experiencia que cataloga como enriquecedora y que le dejó una importante marca.

“Fue un refresco tremendo en el sentido de volver a estudiar después de tantos años. Nos refrescamos de ideas modernas del mundo de la administración, el PADE me hizo volver a pensar, a reflexionar. Te forma en una disciplina que a uno le ayuda mucho, el tema de la reflexión ética que había alrededor de la empresa, siento que esa fue una marca y un sello profundo que me dejó”.



El ingeniero es padre de seis hijos, cinco hombres y una mujer. Es amante de los caballos y perros, destinando parte de su tiempo libre al campo y el rodeo.

Su vida se desenvuelve alrededor de lo laboral y familiar. Gómez cuenta que desde siempre ha estado pendiente de ir creando cosas distintas. “Yo creo que uno en la vida si tiene ganas va a encontrar cosas entretenidas para hacer en lo laboral. Lo que me apasiona es crear, lo podría haber hecho a través de cualquier profesión. Siempre he estado pensando en cómo simplificar la vida a la gente, es lo que siempre me ha preocupado”.



Héctor Gómez junto a su familia el día de la premiación.





EMPRENDIMIENTOS EGRESADOS DE MBA ESE BUSINESS SCHOOL

El MBA del ESE Business School de la Universidad de los Andes tiene la finalidad de preparar a sus alumnos para liderar de la mejor forma posible los procesos de alta dirección a través de un enfoque aplicado, complementado con el desarrollo de las capacidades personales que permiten a los participantes involucrarse para conseguir sus objetivos propuestos.

NICOLÁS ALONSO CARPAS MARFIL

Comenzó en el rubro de la banquetería, sin embargo al poco tiempo se cambió al mundo de las carpas, un servicio que siempre necesitaba para su empresa porque se dio cuenta que era algo que aún no estaba del todo desarrollado. Fue así como creó Carpas Marfil, empresa dedicada al arriendo de carpas y toldos para grandes eventos y terrazas de casas.

“Yo estudié teatro, soy actor, hice teleseries, estaba en otro lado absolutamente nada que ver a este, pasé de las tablas a las telas. De carpas no sabía prácticamente nada, empecé a meterme en el tema y hoy somos una de las mejores y más grandes empresas que brindan este servicio”, señala Nicolás.

Alonso cuenta que el MBA fue fundamental para poder desarrollar su emprendimiento una vez que este empezó a crecer con el tiempo. “Comenzamos a expandirnos, las responsabilidades con una venta más grande empezaron a ser mayores, al igual que la contratación de personal y las inversiones. Fue ahí cuando sentí la necesidad de profesionalizarme. Administrativamente tenía un vacío gigante y una inseguridad comercial, por eso decidí hacer el MBA. Siento que este me validó como empresario, me entregó herramientas de análisis y me permitió aplicar todo lo aprendido en mi negocio”, agrega Nicolás.



CARLOS RUBILAR MAIN COMUNICACIÓN

Tras haber participado en el MBA del ESE, Carlos cuenta que fue crucial para su carrera como periodista, ya que “fue un estímulo para emprender nuevos desafíos”. Trabajó varios años en materias relacionados con gestión y administración tanto en el sector público como privado, sin embargo, en marzo del 2016 inició un nuevo proyecto, Main Comunicación, agencia de comunicación estratégica.

“Buscamos transformar la comunicación de las organizaciones en una herramienta de gestión estratégica que se integre adecuadamente a su visión y misión a través de acciones y resultados concretos”, explica Rubilar.

En esta empresa Carlos dice que ha logrado aplicar todo lo que aprendió en el MBA, llevando a la práctica las metodologías que le enseñaron.

“Siempre recomiendo el MBA del ESE, porque me ayudó a pensar de manera estratégica y a aprender a jerarquizar, significó un salto en términos profesionales, además de hacer muy buenos amigos. La manera en como trabajamos en Main Comunicaciones tiene varias similitudes con el MBA, pues buscamos permanentemente nuevas oportunidades de negocio para hacer que las comunicaciones sean parte de la cadena de valor de las organizaciones”, comenta Carlos.



ANDRÉS AVAGLIANO

DELIBOO

Deliboo es el nombre de la empresa que formó en 2013 luego de haber participado del MBA del ESE y en donde se dedican a la elaboración de platos preparados premium. Si bien Andrés afirma que hace tiempo tenía ideas en su cabeza sobre qué hacer, señala que el MBA fue lo que lo ayudó a llevar a la práctica lo que quería realizar.

“Al empezar el MBA, me di cuenta de que era una oportunidad que tenía para concretar algunas cosas que hace tiempo tenía en mente, de ponerle números y metodología. Fue así como me dediqué a rescatar todas las ideas buenas de los cursos para aplicarlas a mi negocio”, cuenta Andrés.

De esta forma surgió Deliboo junto a otros 7 socios, y en donde a partir del año y medio de la puesta en marcha del negocio, hoy ha pasado de ser un emprendimiento a una empresa en donde actualmente trabajan 38 personas, algo que Avagliano dice que en parte se debe a las buenas herramientas y conocimientos que adquirió en el ESE.

“Sin el MBA no estaría donde estoy, me dio las ganas de emprender. Yo estudié ingeniería civil en la Universidad Católica, ahí me enseñaron a ser un buen gerente, pero cuando hice el MBA en el ESE, me enseñaron a volar con alas propias, ver si lo que estoy

haciendo tiene sentido. El MBA me dio dirección de las cosas y una visión más estratégica de hacia dónde tengo que llevar las cosas”, dice Andrés.



JOSÉ MIGUEL HONORATO

TRESS60, EL MESÓN DE LA PATAGONIA Y BONEX

Con tres emprendimientos y un restaurant, José Miguel se ha dedicado por completo al mundo de los negocios. Luego de haber trabajado por 2 años en una corredora de bolsas, decidió independizarse y así emprender en distintos rubros, entre ellos Tress60 - firma de artículos promocionales-, un restaurant en Maitencillo - “El Mesón de la Patagonia”-, importación de artículos de publicidad y Bonex - compañía de artículos de seguridad japonesa relacionada con la extinción de incendios-.

“Fui emprendiendo nuevos negocios y en la actualidad trato de distribuir mi tiempo en todos ellos, además de estar siempre con los ojos abiertos para encontrar nuevas oportunidades de negocio”, explica José Miguel.

Pero a pesar de que ya llevaba 10 años en el mundo de los negocios y emprendimientos, sostiene que decidió, entre varias razones, realizar el MBA del ESE con el fin de ir conociendo las nuevas tendencias y procesos del mundo de los negocios.

“Decidí realizar el MBA básicamente por 3 razones, la primera es que tenía una nueva oportunidad de generar nuevas redes que el día de mañana pueden ser capitalizadas; la segunda es que cuando llevas 10 años de manera independiente hay muchos temas que dejas de usar en el día a día y que son fundamentales para la profesionalización de los negocios, con el MBA vuelves a insertarte en el mercado. Y la tercera razón es que con el tiempo vas generando relaciones con directores de mayor trayectoria laboral en donde las formalidades pasan a ser una base importante en la relación diaria, y eso lo entrega el MBA”, afirma Honorato.



CONCURSO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

En esta oportunidad, la Asociación de Egresados del ESE también tuvo un rol protagónico, ya que por primera vez participaron de este concurso. Fue así como se implementó la idea de que los egresados actuaran como tutores para cada uno de los grupos participantes, con el fin de ayudarlos a orientar su emprendimiento y aconsejarlos en distintos ámbitos.

Gustavo Castellanos, presidente de la Asociación de Egresados ESE Business School, fue uno de estos tutores y estuvo a cargo del proyecto Aníetate, ganador del primer lugar del concurso. Castellanos cataloga como una gran experiencia la que tuvo con este grupo, y sostiene que si bien el rol que tuvo con ellos fue activo, en ningún minuto interfirió en el trabajo que los jóvenes realizaban, pues para él ser tutor implicaba un rol de consejero para poder darle las herramientas necesarias a los alumnos con el fin de que su proyecto perdure en el tiempo y pueda trascender.

Además el presidente de la Asociación de Egresados del ESE, afirma que este tipo de actividades lo ha hecho darse cuenta del gran potencial que tiene la próxima generación de profesionales. “No me cabe la menor duda que los jóvenes que vi participar van a ser personas fundamentales para el país, de distintas formas, y yo creo que lo más importante es que ellos sientan de que esto se puede hacer en todos los momentos de la vida, no solo en el colegio o en etapa universitaria”, reflexiona Castellanos.

Si bien el objetivo y compromiso de la Asociación de Egresados del ESE es que los alumnos que egresan de la Escuela tengan una formación continua una vez finalizados sus estudios, este concurso de emprendimiento social ha hecho que la Asociación se haya entusiasmado por este tipo de actividades y decidido volver a acompañar a otros alumnos para un futuro concurso.

“El Programa de Emprendimiento y Liderazgo del ESE organizó el concurso de emprendimientos sociales, con el fin de proponer proyectos que contribuyan a la construcción de un orden social justo, una actividad orientada a jóvenes universitarios para que puedan desarrollar sus ideas de manera íntegra.”

Proyectos Ganadores

PRIMER LUGAR: ANIÉTATE

Con el primer lugar del concurso obtuvieron 3 becas para ir a participar del UNIV FORUM 2017 en Roma y presentar su proyecto en el “Foro innovadores sociales”.

Aniétate consiste en juntar a universitarios para que visiten permanentemente a adultos mayores en situación de pobreza con el fin de poder generar una relación de abuelo y nieto.

“Nos animamos con un grupo de amigos universitarios a formar un proyecto que se enfocara en ayudar al adulto mayor. Esto debido a que vimos que uno de los individuos más afectados por la crisis actual de la familia en Occidente es el abuelo. Los adultos mayores, quienes ayudaron a forjar el país que ahora tenemos, se ven sumidos en una soledad que los asfixia día a día. Haber ganado el primer lugar en el Congreso de Innovación nos motivó aún más para seguir adelante, fue una confirmación del potencial que tenemos”, cuenta Rodrigo Samayoa, miembro del equipo Aniétate.

SEGUNDO LUGAR: PLAN 18

Plan 18 es un proyecto que busca influir específicamente en el Cerro 18 de Lo Barnechea, con el fin de lograr que los vecinos se organicen y adquieran conciencia y responsabilidad de su entorno inmediato a través de la construcción de plazas, equipamiento urbano e intervenciones artísticas, todo esto en colaboración de voluntarios universitarios.

“El proyecto parte porque estudio arquitectura y a partir de inquietudes mías, como el mejoramiento de espacios de las realidades urbanas, sumado a que vivo cerca del sector, hicieron que quisiera contribuir al lugar, partiendo con un trabajo en conjunto con la comunidad con la que empezamos a trabajar. El premio del ESE viene a aportar algo bien fundamental, ya que nosotros para poder proyectar y generar promesas con fundamentos necesitábamos fondos, hasta ahora siempre estábamos trabajando en el aire. Los recursos los íbamos sacando de distintos lados, por lo tanto el premio viene a ser crucial en el proceso”, señala Michael Comber, miembro del equipo Plan 18.



COLUMNA:

¿QUÉ NOS DEJA LA REFORMA TRIBUTARIA?

MARIO GORZIGLIA
SOCIO PRIETO Y CÍA.

No hay plazo que no se cumpla ni deuda que no se pague; finalmente el año de entrada en vigencia total de la reforma tributaria llegó, razón por la cual puede valer la pena hacer un pequeño resumen de algunos aspectos que nos deja esta reforma tan vilipendiada, que a nadie dejó contento, pero que al mismo tiempo fue aprobada con el consenso de todos los sectores políticos.

Como Ud. sabe, si participa en alguna sociedad cuyos socios son personas naturales, ha tenido que elegir entre el sistema de renta atribuida (imputación total de crédito) o el sistema parcialmente integrado (imputación parcial de crédito). Creo que a esta altura no hay mucho que aportar sobre el particular, dado el plazo para optar ya venció el 31 de diciembre pasado. Solo como consuelo le comento que salvo sociedades que pertenecen a extranjeros domiciliados en países que tienen tratado de doble tributación con Chile, a quienes claramente les convendría el sistema parcialmente integrado, la mayoría tomó la decisión con más dudas que seguridades. Al final esto no dejará de ser una caja de sorpresas. Si el tiempo demuestra que eligió mal, al menos podrá cambiarse dentro de un año en caso que haya optado por renta atribuida, ello mediante el uso de alguna argucia legal. En caso contrario deberá esperar 5 años.

Lo que sí pareciera ser más claro es que la coexistencia de distintos sistemas tributarios hará que el mundo de los impuestos sea más complejo aún. Aparte de los regímenes señalados, seguirá existiendo la renta presunta (ahora muy restringida) y un nuevo régimen de renta atribuida con particularidades especiales para medianos y pequeños contribuyentes, denominado 14 ter. De ello podemos predecir que las empresas y contribuyentes, en general, deberán destinar mayores recursos al cumplimiento tributario y contable, debiendo recurrir a especialistas mejor y más preparados, lo cual son buenas noticias para los que nos dedicamos a esto pero no tanto para los contribuyentes. Otro aspecto a considerar es que un sistema tributario complejo, además de ser difícil de administrar, facilita normalmente focos de evasión.

La reforma también nos trajo cambios de tasas. La tasa que pagan las sociedades (Impuesto de Primera Categoría) subió de 20% a 27% -ó 25% dependiendo del sistema tributario-, mientras que las tasas de los impuestos a las personas bajaron de 40% a 35%,

disminuyendo así la brecha que existe entre ambos impuestos. No cabe duda que mientras mayor es esta brecha, mayor es el incentivo para hacer planificaciones tributarias agresivas con el objeto es llevar a sociedades ingresos (y también gastos) que naturalmente debieran corresponder a los socios. Hay quienes han dicho, con cierta razón, que eliminar del todo esta brecha haría disminuir considerablemente la evasión y la existencia y creación desmedida de sociedades.

Uno de los temas más delicados a mi modo de ver son las amplias y, por qué no decirlo, discrecionales facultades que la reforma otorgó al SII. Me refiero, en particular, a la denominada norma general anti elusiva, que faculta a dicho servicio para objetar una operación o transacción calificándola de “abusiva” o “simulada” si ha tenido por objeto evitar, disminuir o diferir el pago de un impuesto, aún cuando sea perfectamente válida y legítima según nuestro ordenamiento jurídico. Dado que la norma en cuestión es vaga y contradictoria, la calificación de “abuso” o “simulación” quedará en definitiva al criterio de nuestros tribunales de justicia, lo que dejará una materia tan clave como ésta dentro de la más absoluta incertidumbre jurídica. Por de pronto solo le puedo aconsejar que si desea dormir tranquilo, deberá estar en condiciones de acreditar que toda operación o transacción que va a realizar tendrá una justificación de negocios real, más allá de si representa o no una ventaja tributaria. Si Ud. es de los que piensa que más temprano que tarde tendremos una nueva reforma tributaria que cambiará todo, sí le puedo asegurar que la norma anti elusiva llegó para quedarse en forma definitiva.

Finalmente y para no ser tan negativos, no podemos dejar de mencionar que la reforma también trajo algunas oportunidades. Hasta el 30 de Abril de este año tendrá la posibilidad de transformar el FUT empozado en alguna sociedad en utilidades que pueden ser distribuidas a los socios sin pagar impuestos. Para este efecto se estableció un impuesto sustitutivo, que se puede determinar en función de las tasas de impuestos personales que han tenido los socios en los últimos tres años. Este es un cálculo que realmente vale la pena hacer, especialmente si hay socios con tasas bajas. No solo podrá aprovecharse de una franquicia tributaria interesante, sino que además aprovechará de partir de cero kilómetros con su sociedad en los nuevos mares a los que nos lleva esta reforma tributaria.



COMPAÑÍA CHILENA CELLS FOR CELLS

APUNTA A SU
INTERNACIONA-
LIZACIÓN

- **La empresa, pionera en investigación en terapia celular, está trabajando en sus líneas de investigación y protocolos para llegar con tecnología y servicios a mercados extranjeros en el mediano plazo**
- **Para la firma, Estados Unidos es un mercado clave, al que esperan llegar en 2018 a través de capitales propios y fondos de inversión norteamericanos**
- **Sin embargo, otros mercados más cercanos como Perú, Bolivia y Paraguay también se encuentran en la mira de la biotecnológica nacional**

"Desarrollar tecnologías y exportarlas a mercados extranjeros" es el foco de Cells for Cells (C4C), la compañía chilena pionera en investigación y desarrollo de terapia celular, spin off de la Universidad de los Andes, en una nueva fase de desarrollo.

La firma, creada en 2010 por la casa de estudios, aún no ha comercializado sus desarrollos tecnológicos, no obstante, cuenta con una fuerte presencia internacional a través de publicaciones científicas, solicitudes de patentes y presencia en eventos internacionales. "Por ejemplo, recientemente estuvimos presentes en Cell & Gene Meeting on the Mesa, en San Diego, donde participan más de 200 compañías líderes mundiales en terapia celular y génica. Es un evento principalmente corporativo, donde C4C fue la única empresa latinoamericana, de las 50 empresas que obtuvieron un lugar para presentar su portafolio y avances, hecho que nos llena de orgullo", explica Oscar Solar, CEO de Cells for Cells y Consorcio Regenero.

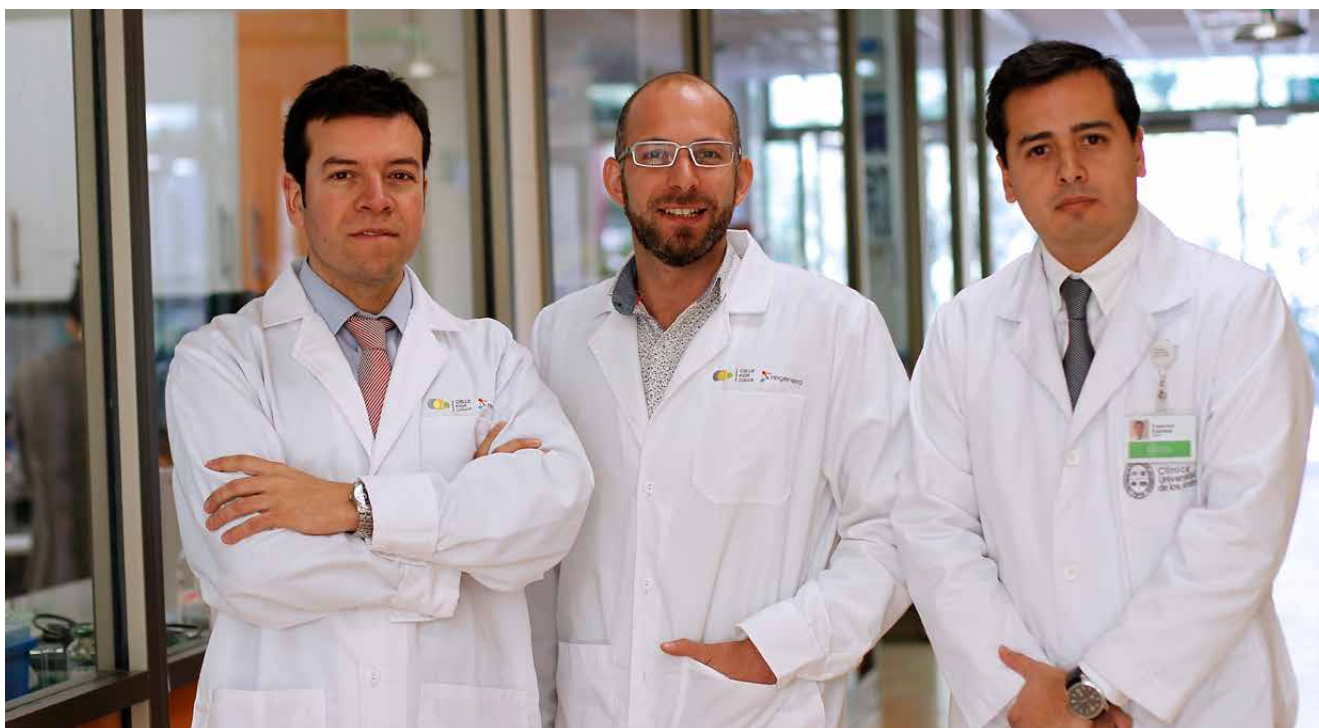
Los planes de la compañía proyectan estar presentes en dos años más en Estados Unidos con al menos una de sus tecnologías más avanzadas. "Vamos a continuar en las fases de desarrollo de prototipos hasta el 2018, para lo cual invertiremos US\$ 2 millones. Posteriormente, esperamos levantar capital por US\$ 5 millones

para instalar un spin off en el país y así continuar las fases de desarrollo tecnológico y/o terapéutico", comenta el ejecutivo, ya que para licenciar algún producto o tecnología en el país del norte, es necesario estar presentes en el mercado.

En tanto, Sudamérica también está en la mira de la compañía nacional. Bolivia, Paraguay y Perú, son mercados interesantes para Cells for Cells, aunque con un enfoque distinto. "Queremos exportar servicios de investigación a esos países, donde aquellas instituciones que quieran realizar investigación y desarrollo en terapia celular o quieran armar sus laboratorios, se apoyen en nuestra experiencia desde el inicio", comenta Solar. Y agrega: "tampoco nos cerramos a comercializar en estos mercados terapias con seguridad y eficacia probadas, pues presentan características similares a Chile en términos económicos y regulatorios".

Investigación y Desarrollo

Cells for Cells posee 9 solicitudes de patente en distintas áreas de investigación. "Necesitamos fortalecer la representación que tiene la compañía, a través de la propiedad intelectual, con un portafolio de patentes que robustezca nuestra base tecnológica. Asimismo, debemos construir los protocolos de producción para que éstas sean replicables, pues necesitamos demostrar que nuestros resultados son consistentes", comenta el ejecutivo.



Parte del equipo de Cell for Cells

En los últimos 10 años, la aparición de tratamientos médicos que emplean medicamentos, terapias y productos biológicos basados en el uso de células vivas, dejó en evidencia la necesidad de contar con investigación científica, acompañada de la infraestructura necesaria y capital humano especializado. De allí la importancia del desarrollo de empresas como Cells for Cells y Consorcio Regenero, que surgen en el mercado gracias a la inversión privada y aportes públicos de Corfo y Conicyt, sumada a la visión de futuro de la Universidad de los Andes que ha apostado por la innovación de alta tecnología.

Gracias a ello, hoy ambas compañías cuentan con un equipo de más de 40 profesionales de 7 nacionalidades, con la infraestructura, seguridad y calidad a nivel mundial para la investigación científica.

“Estamos en una etapa donde nuestro modelo económico se basa en desarrollar tecnologías en fase temprana y transferirlas al extranjero, pues como país e industria no tenemos el ecosistema ni recursos para llegar a fases avanzadas de desarrollo -como es completar la fase clínica, pues esto requiere de 10 a 15 años de investigación- además de montos de inversión que pueden alcanzar los US\$ 500 millones”, señala el CEO de C4C.

Primeros pasos

La compañía busca comenzar su comercialización con “Stellium”, el primer dispositivo desarrollado por científicos chilenos que permite medir la capacidad de movilidad celular, y con ello determinar la potencia o actividad de las terapias. Al ser un dispositivo no terapéutico, se puede utilizar para investigación, enfrentando menos barreras durante su ingreso a distintos mercados, convirtiéndose así en un producto con alta probabilidad de entrada a nivel mundial.

Sin embargo, para el ejecutivo el objetivo principal es Estados Unidos, pues “es un mercado que a nivel de terapia celular está más desarrollado, existe un ecosistema de investigación, de inversionistas que conocen el rubro, con un marco regulatorio definido, por eso es el primer mercado al que uno mira después de Chile”.

Si bien el objetivo es llegar el 2018 a USA, Cells for Cells se encuentra trabajando con una importante red de centros clínicos y hospitalarios, y no descarta llegar a otros mercados desarrollados pero más pequeños, ya que “nuestra tecnología puede permitir que otros actores con mayores recursos y capacidades puedan avanzar en esta tecnología hasta llegar al paciente”, concluye el CEO de la compañía.

En Telecomunicaciones Somos Gente Totalmente Dispuesta



Gtd oooo
Grupo Gtd

Gtd ●
TELEDUCTOS

Gtd ●
MANQUEHUE

Telefónica ●
del Sur

Gtd ●
FLYWAN

Gtd ●
WIGO

grupogtd.com

800 380 080

APROVECHA LOS BENEFICIOS DE LA VIDEOCONFERENCIA



POR QUÉ ELEGIR THE SMART WAY



Clases individuales con el mismo profesor durante la duración del curso



Videoconferencias para no desplazarte y poder tener clases desde donde quieras



Profesores nativos

"Somos un equipo apasionado por el Inglés, que cree que la mejor forma de aprender a hablar es hablando"

EDMUNDO LEMAITRE
Gerente General THE SMART WAY

"SMART WAY es una excelente alternativa. He tomado distintos cursos y este fue el mejor. Diseñaron un programa pensado en mis necesidades y objetivos. 100% recomendable"

ARTURO ORELLANA
Gerente Comercial y Marketing SMU Corp



Seminario "El desafío de la empresa privada: de la mejor del mundo a la mejor del mundo"	40
Centro de ética empresarial	46
Diploma de negocios para microempresarios de la pintana	50
Encuentro de innovación y premiación del ranking innovación 2016	54
Familia Diez González recibió premio ESE familia empresarial 2016	56
Uandes y ESE business school lanzaron Red de inversionistas Ángeles	60
Profesor del ESE Julio Aznarez se integro al consejo de dirección del ESE	62
Profesor del ESE Cecilia Cifuentes se incorporó al ESE	63
Profesor del ESE Rafael Mies Realiza Investigación con la Universidad de Stanford	64
Por tercera vez profesora del ESE María José Bosch elegida dentro de 100 mujeres líderes 2016	65
Lanzamiento libro Conciliación Trabajo y Familia	66
Seminario Anual Centro de Estudios Financieros	68
Seminario Centro de Estudios Financieros	71
Seminario Financiamiento Summit "La Revolución Fintech"	74
Seminario Anual Centro de Trabajo y Familia Grupo Security	77
Seminario Centro Trabajo y Familia Grupo Security	80
Seminario Anual Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina	82
Seminario dictado por el profesor Patricio Rojas: Las claves para gestionar la incertidumbre y convertirla en una ventaja competitiva	86
Seminario industrias en riesgo: Sin trazabilidad, no hay calidad	88
Seminario El rostro de la misericordia en la empresa: ¿Qué se puede hacer?	90
Novedades Master en Finanzas del ESE	93
¿Emprender una necesidad o una vocación?	94
Viajes	96
En qué están nuestros profesores	98
Graduaciones	104



SEMINARIO

“EL DESAFÍO DE LA EMPRESA PRIVADA: DE LA MEJOR DEL MUNDO A LA MEJOR PARA EL MUNDO”

El seminario titulado “El Desafío de la Empresa Privada: de la Mejor Del Mundo a la Mejor Para el Mundo” se realizó el 6 de enero de 2016 y convocó a empresarios y líderes sociales de América Latina, Europa, Estados Unidos y Asia. Se trató de una conferencia organizada por el ESE Business School de la Universidad de los Andes en conjunto con la International Academy of Management.

El encuentro contó con la participación de expositores de nivel mundial, pioneros en sus áreas, así como también de destacados invitados nacionales y autoridades de gobierno.

Alfredo Enrione, académico del ESE Business School y presidente de la conferencia (tras la conferencia fue nombrado Chancellor de la International Academy of Management), fue el encargado de abrir y presentar el seminario, planteando las reflexiones a discutir en la jornada: “La pregunta para debatir es qué queremos

decir cuando hablamos de la mejor empresa para el mundo. Y la segunda pregunta de este tópico es cómo hacerlo. Entonces: ¿qué significa ser la mejor empresa o corporación para la sociedad?”

De esta forma, Enrione puntualizó tres áreas donde es necesario trabajar para lograr un desarrollo país relevante. Por una parte, el desarrollo de la sociedad debe ser integral, en donde se proteja a los trabajadores y a sus familias, también tiene que ser solidario para todos, un desarrollo inclusivo, de minorías y por último, un desarrollo que sea sustentable y sostenible, que se comprometa con las próximas generaciones y con el mundo.

Posteriormente fue el turno de Jan Oosterveld, Chancellor de la International Academy of Management, quien aseguró que las corporaciones cuentan con los suficientes recursos, talentos y agilidad para ser uno de los medios más poderosos para el desarrollo social en el mundo. Siendo un tema de relevancia en el actual escenario internacional que enfrenta una serie de

Empresarios y líderes sociales de América Latina, Europa, Estados Unidos y Asia se reunieron para debatir sobre el futuro de las empresas, desarrollo, políticas sociales, desigualdad, entre otros.

problemáticas como la pobreza, desigualdad, corrupción, entre otros. En cuanto a América Latina el sostuvo: “Este continente es una región que ha llevado a cabo reformas de libre mercado logrando un enorme crecimiento económico, sin embargo, tiene una deuda que debe enfrentar, importantes temas sociales y desafíos institucionales. Se trata de públicos comprometidos, a los cuales las corporaciones deben verlos como corredores de primera línea y estar presentes en todos estos desafíos, además de dialogar con los líderes de los países y tomar en cuenta las lecciones aprendidas”.

Luego expuso José Miguel Insulza, ex ministro de Estado, quien explicó la importancia de la democracia estable, el crecimiento económico y la responsabilidad de los gobiernos latinoamericanos



Vijay Sathe, de la Druker School of Management de Claremont University; Alfredo Enrione, profesor del ESE; y Paul Laudicina, Chairman Emeritus de AT Kearney y presidente del Global Business Policy Council.



Mauricio Larraín, director general del ESE; Cardenal Peter Turkson, presidente del Pontificio Consejo para la Justicia y la Paz del Vaticano; José Antonio Guzmán, rector de la Universidad de los Andes; José Miguel Insulza, ex ministro de Estado; y Alfredo Enrione, profesor del ESE Business School de la Universidad de los Andes y presidente de la conferencia.

por hacerse cargo de las desigualdades sociales por las que atraviesa últimamente la región. “La política atraviesa por un periodo muy complejo, tanto en Chile como América Latina, estamos atravesando una crisis importante de confianza a nivel de la sociedad completa. No solo la confianza en los políticos y gobernantes, sino también en las instituciones en general”, señaló Insulza.

Frente a esta realidad, planteó algunos desafíos: por un lado, reconocer que una vez más las economías de nuestra región se vieron profundamente vulnerables y afectadas por los vaivenes de la economía mundial y que esto va a seguir ocurriendo mientras nuestros países sean mayoritariamente productores y exportadores de materias primas. “Desgraciadamente, los países de América Latina no enfrentan lo suficiente estas problemáticas, ya que uno puede observar que lo que más cae en épocas de crisis son los presupuestos dedicados a ciencia y tecnología, innovación, infraestructura, en algunos países incluso caen las inversiones en educación y salud”.

Por su parte, la intervención del Cardenal Peter Turkson, Presidente del Consejo Político de Justicia y Paz del Vaticano, estuvo marcada por los desafíos morales respecto a los negocios y la sociedad, además de la visión, sobre estos temas, que tiene el Papa Francisco. “El mundo necesita liderazgo en todos sus campos de emprendimiento y estos deben trabajar juntos en busca de un bien común para la humanidad. Todos tenemos un rol y el Papa nos habla a cada uno. Exhorta a los que están en altos cargos políticos y ciencias, al mismo tiempo que desafía a los que viven y trabajan en circunstancias humildes. Todos se deben comprometer para satisfacer las necesidades de todos los que viven en este planeta. Estamos todos juntos y cada uno responsable por los otros”.

Ya de manera más específica, refiriéndose al caso de Chile, el Ministro de Economía, Luis Felipe Céspedes, se refirió al desarrollo económico del país. “En las últimas décadas, Chile ha mostrado un sólido crecimiento económico basado en la calidad de sus instituciones, la apertura comercial y un buen manejo de



Stuart Hart de Cornell University; Chris Laszlo de Weatherhead School of Management de Case Western University; y Robert Eccles de Harvard University.



Alfredo Enrione, profesor del ESE; Judith Samuelson, de Aspen Institute; y Tan Chion Tiong, de Singapore Management University.



Raúl Bertelsen; Luis Enrique Álamos, socio principal del PwC Chile; y Orlando Poblete, todos egresados del PADE del ESE.



Ingrid Schirmer, directora comercial del ESE; Claudio Muñoz, Presidente Ejecutivo de Movistar Chile; y Álvaro Pezoa, profesor del ESE.

la política económica fiscal como monetaria. Una vez logrado esto, Chile se plantea otros desafíos basados en la coordinación y colaboración de los diversos actores de la sociedad: sector público, privado, empresas, universidades”, dijo el Ministro.

Además, a juicio de Céspedes, Chile debe enfocarse en sectores productivos donde se tengan claras ventajas comparativas y a través de la coordinación y colaboración público-privada se generen incrementos en productividad sobre la base del conocimiento, la formación de capital humano, mejoras regulatorias e inversión en infraestructura.

En cuanto a los negocios y la sociedad, Paul Laudicina, Director de Emiritus AT Kearney, sostuvo que existe una relación directa entre el capitalismo y el bien común, una idea que se debe generar como una nueva mentalidad económica, que debe terminar con las separaciones y llegar a la sociedad del bien común. “No debe haber un muro entre sociedad del bien común y la economía. No debe existir dicotomía entre ser mejor en el mundo y ser mejor para el mundo. Ya no es cierto que para tener éxito hay que entregarles lo que están esperando. Hay una erosión grande de la confianza, que se basa en la generación de riqueza más que la generación de valor”.

Por su parte Vijah Sathe de la Drucker School of Management, de Claremont University, expuso acerca de la sustentabilidad de

negocios y el oculto rol del consumo. El académico advirtió que es fundamental reducir el consumo, entendiendo que nuestra identidad no depende de lo que tenemos. Aludió también a la encíclica del Papa argumentando que “es muy valiente porque es capaz de decir directamente que urge reducir el consumo y lo habla en el idioma que se necesita para que la gente escuche”.

“Nosotros estamos todos interconectados, nos vemos separados pero estamos interconectados y debemos cuidarnos porque somos un sistema integrado, incluso con los animales. Y hay que pensar en esos términos, en cómo ayudar a la otra persona, si esa persona está conectado contigo”.

En cuanto a los negocios y la pobreza, Stuart Loyd Hart de la Universidad de Cornell, dijo que existen notables victorias respecto de temas de corrupción, aislamiento, elites y desigualdades, pero no estamos ni cerca de superarlo. “El mundo tiene en este momento 800 millones de ricos, 1.700 millones de personas que forman la clase media y 4.500 millones en la base de la pirámide que viven con menos de dos mil dólares anuales. Por ello es tan importante generar ideas de negocios que satisfagan de manera económica las necesidades de este último gran grupo de personas en el mundo”.

De esta forma, para Stuart Loyd Hart una de las respuestas a algunos de los mayores desafíos que enfrenta la humanidad se puede encontrar a través de la innovación y la colaboración incluyente y sostenible.



Pablo Bosch, Nicolás Majluf y Alfonso Swett.



Luis Felipe Céspedes, ministro de Economía; Jan Oosterveld, Chanceller de la International Academy of Management; y Wolf von Appen, egresado PADE del ESE.

Luego fue el turno de Robert Eccles, académico de Harvard Business School, quien habló sobre la confianza y explicó cómo ésta es un atributo que equilibra las relaciones entre distintos actores, que pueden diferir en poder, acceso, conocimiento y recursos. Genera incentivos al desarrollo y la productividad, construye las bases de una relación civilizada entre actores. Se desarrolla a lo largo del tiempo con base en la reputación, el aseguramiento de expectativas y la reducción del riesgo e incertidumbre.

Pasando a otro tema, Chris Laszlo, de la Weatherhead School of Management, expuso sobre la necesidad de redefinir la sustentabilidad con un nuevo concepto: florecimiento. “Para visualizar el futuro de las corporaciones hay que encontrar un mejor término que la sustentabilidad. Yo prefiero la palabra

floreecer, porque me parece más acertada, ya que significa crecer bien, que a uno le vaya bien, vivir la vida al máximo. Esto representa dos caminos diferentes frente al futuro con distintos resultados”, explicó Laszlo.

Luego Judith Samuelson, representante de The Aspen Institute, señaló que el mundo se encuentra en un momento de gran influencia y alcance global, donde aumenta la capacidad de resolver problemas. “Es necesario redefinir el éxito en los negocios, para que sean una vocación, donde la relación de negocio y sociedad sea positiva. Es necesario trabajar con los líderes, con la conciencia de que es necesario trabajar para la sociedad. Los liderazgos deben basarse en valores en beneficio de la sociedad, y analizar cuáles son los valores que están marcando las decisiones corporativas”.



Manuel Olivares, Hernán Orellana y José Antonio Guzmán, egresado PADE del ESE.



Jorge Marín, Ricardo Cruzat y Werther Araya egresados PADE del ESE; y Nicolás León.



Ricardo Riesco; Andrés Castro, Presidente Ejecutivo SUR Asset Management Latinoamérica y egresado PADE del ESE; Jorge Peña; y José Miguel Simian, subdirector del ESE.



Francisco Errázuriz y Matías Pérez Cruz, egresado PADE

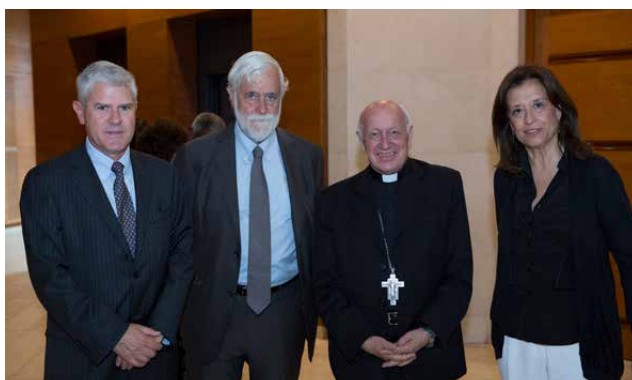
Finalmente, Tan Chin Tiong de Singapore Management University, se refirió a la situación de su país en cuanto a gobierno, negocios, sociedad y confianza se trata. En este aspecto, el académico sostuvo que Singapore es un milagro, pues a pesar de ser un país pequeño, es el tercero más rico del mundo, lo que se debe en parte a las características de la economía y población de la región. “Tenemos un país con una economía abierta, muchos extranjeros vienen a trabajar, ya que los singapurenses son 3.8 millones y el resto vienen de fuera. La tasa de fertilidad de 1.9 es muy baja y se necesitan inmigrantes para aumentar la mano de obra. En cuanto a superficie, Singapur tiene 5.900 kilómetros y le reclamamos tierra al mar, aumentando su área terrestre. La población es mayoritariamente china (75%) y los malayos suman un 15%”, explicó Tan Chin Tiong.



José Antonio Garcés, egresado PADE del ESE; Nuncio Apostólico Ivo Scapolo; y Eduardo Fernández León, egresado PADE del ESE.



Eduardo Gutiérrez, Fernando Zavala, egresado PADE del ESE; María Paz Lagos, egresada AMP del ESE; y Luis Hernán Cubillos.



Ricardo de Tezanos Pinto, Eduardo Aninat, Monseñor Ricardo Ezzati y Carola Dell'Oro.



Eduardo Opazo; Paola Luksic y Carolina del Rio, ambas egresadas del PADE del ESE; y Jorge Awad.



Roberto Walker, José María Eyzaguirre, Domingo Ulloa y Juan Gabriel Fernández, director ejecutivo del Centro de Estudios Financieros (CEF) del ESE.



Genaro Arriagada, Edurne Pérez-Yarza y Pablo Santa Cruz.



ESE crea

CENTRO DE ÉTICA EMPRESARIAL

El centro busca convertirse en el principal referente de asuntos éticos y responsabilidad social empresarial en Chile.

La misión del ESE Business School de la Universidad de los Andes es contribuir a la formación integral de empresarios y directivos con el fin de lograr un impacto positivo en la sociedad. De esta manera la Escuela tiene dos grandes objetivos: conseguir una enseñanza de excelencia en lo técnico – profesional y entregar una formación humana integral y ética. Es por esto que el ESE ha decidido crear el Centro de Ética Empresarial, con el fin de potenciar la labor realizada en esta materia en sus principales programas académicos.

Actualmente existen serios cuestionamientos éticos a la actividad empresarial, los empresarios y altos directivos, tanto en Chile como en el extranjero. Lo que genera una amenaza a la economía de libre mercado, a la legitimidad y sustentabilidad social de la empresa privada, realidad que incrementa aún más el interés del ESE por transmitir conocimientos sobre ética y responsabilidad empresarial.

Es así como los principales objetivos del Centro son producir conocimiento a través de la investigación teórica y aplicada de temas de ética y responsabilidad social empresarial -RSE-, ser un foro de discusión y promoción de las mejores prácticas en la materia para la empresa, formar en temas específicos de ética y Responsabilidad Social Empresarial, además de transformarse en el referente en cuestiones de ética y RSE en Chile.

Ética Profesional en los negocios

Junto con la creación del Centro de Ética Empresarial se lanzó el documento titulado “Ética Profesional en los Negocios” del profesor y Director del Centro, Álvaro Pezoa. Texto que tiene como finalidad contribuir a la formación moral de directivos y profesionales, y colaborar a fortalecer la vivencia de buenas prácticas éticas en las empresas, desarrollando los siguientes temas, entre otros:

Ética, libertad y responsabilidad:

La ética es uno de los aspectos más complejos en el mundo de los negocios debido a sus variadas aristas y dinámicas que muchas veces plantean desafíos difíciles de resolver. Se trata de una dimensión fundamental en este tipo de actividad profesional.

Así también, es importante señalar que sin libertad las conductas humanas no serían morales ni imputables. De esta forma, todo acto auténticamente libre contribuye de una u otra forma a la plenitud de quien la realiza y de quienes les afecta o bien genera un daño a quien actúa o a quienes reciben los efectos de la conducta de un tercero. En ese sentido, el uso de la libertad nunca es neutro, y eso, en el mundo de los negocios, no es una excepción.

El actuar en el campo económico, debe estar abierto a las instancias éticas. La primacía de los principios y el bien llevan a que ante un dilema en que no sea posible armonizar ambos aspectos - ético y técnico / económico- sea imprescindible elegir el camino que señala la rectitud moral, esto es el actuar éticamente de manera responsable.

Algunos deberes y dilemas éticos frecuentes en los negocios:

Hacer bien el trabajo, dar buen ejemplo personal

La principal responsabilidad de todo profesional es hacer bien su trabajo. Un trabajo bien hecho es aquel que se realiza de forma técnica y éticamente correcta. En el campo de la ética profesional en el trabajo es importante actuar correctamente, además de predicar con el buen ejemplo personal. Nada hay más formativo en el ámbito ético que el testimonio personal. Hecho que sin embargo no reduce en nada la responsabilidad que nos pueda caber en hacer otros esfuerzos al alcance para educar las conciencias y cooperar en el desarrollo de los buenos hábitos morales.

Pago de remuneraciones dignas

La remuneración es el instrumento más importante para practicar la justicia en las relaciones laborales. Se trata de un asunto complejo, la remuneración del trabajo debe ser justa y esto implica que debe permitir una vida humanamente digna para quien la recibe y su familia.

Evitar el trato vejatorio, la discriminación, los horarios injustos, las dificultades para la compatibilidad entre el trabajo y la familia, el incumplimiento de leyes laborales

Se refiere a conductas abusivas con los colaboradores o empleados. El trato indigno, así como las discriminaciones constituyen actos que se pueden catalogar como "bullying"



Alvaro Pezoa, director del Centro de Ética Empresarial.

sicológico o moral, y que representan una injusticia y una manifestación de abuso de poder.

Pago de impuestos

Pagar los impuestos no es solo un deber legal, sino también ético. Ellos son necesarios para el desarrollo de la sociedad, el sostenimiento de los servicios públicos que no proveen los particulares y para la ayuda a los más necesitados.

Probidad , corrupción: soborno y extorsión

Siempre se debe fomentar la probidad en las conductas personales y las actividades organizacionales con el fin de evitar caer en actos de corrupción. La corrupción es una compensación ilícita, ofrecida o pedida con el fin de obtener o hacer un favor en algún negocio económico o práctica administrativa, que vicia el juicio de los que deben adoptar decisiones conforme al derecho y la moral, es una de las barreras principales para el desarrollo y el orden económico.

Uso correcto de información confidencial o privilegiada

La posesión de información es por su propia naturaleza desigual. Las asimetrías de información deben ser usadas para hacer el bien y no para tomar ventajas ilegítimas o realizar un uso indiscreto de ellas. El uso de información privilegiada para beneficio personal está reñido con la moral.

No abusar de posición dominante

En el mundo de los negocios los desbalances de poder permiten dar cabida al abuso de posición dominante. Si bien no todo uso de fuerza predominante es de por sí mala, sí lo es cuando resulta abusiva y se utiliza para imponer condiciones abiertamente lesivas.

Libre competencia legítima, evitar la colusión entre competidores

Un mercado competitivo es algo necesario y eficaz para conseguir importantes objetivos de justicia, como moderar los excesos de ganancia de las empresas, responder a las exigencias de los consumidores, realizar una mejor utilización y ahorro de los recursos, entre otros.

La colusión es una práctica reñida con la ética, pues beneficia a quienes se ponen de acuerdo. Caer en este tipo de comportamientos en una tentación permanente en aquellos rubros donde existen unos pocos competidores fuertes, ya que coludiéndose reducen el costo de una competencia agresiva y constante.

Transparencia sobre la real situación de los negocios

Tiene relación con la falta de transparencia en la entrega de información sobre la situación de los negocios. Suele cometerse cuando se presenta la parte más favorable de ella, omitiendo aquella más desfavorable y relevante. La mentira es funesta para todos, socava la confianza entre los hombres y rompe el tejido de las relaciones sociales.

Evitar la publicidad engañosa o denigrante

La publicidad es una herramienta imprescindible para un negocio en un mercado moderno. Sin embargo, esta tiene el riesgo de generar perjuicios significativos, por ejemplo cuando la publicidad es engañosa y ofrece cualidades inexistentes en los productos o servicios. Por otra parte, la publicidad puede tener efectos perniciosos por transmitir contenidos contrarios a la moral, como ser excesivamente vulgar o violenta. Las corporaciones de negocios deben ser prudentes a la hora de decidir qué plataforma o medio de comunicación auspiciar pues siempre cabe la posibilidad de que se patrocinen programas denigrantes.

Cuidado del entorno ecológico

Debido a su naturaleza transformadora, la actividad económica produce alteraciones en el entorno ecológico, entre ellas variadas "externalidades negativas". La empresa tiene que cautelar por el cuidado y renovación del entorno ecológico atendiendo al derecho de las personas. La preservación de la naturaleza supone una mirada que va más allá de lo inmediato, porque cuando solo se busca un rédito económico rápido y fácil, a nadie le interesa realmente su conservación.

Recto uso de los bienes de la empresa

Es de justicia ser especialmente cuidadoso con los bienes de la empresa. Estos son instrumentos para realizar las tareas encomendadas y deben ser usados para tal efecto y en la medida que se requiere. Se puede ver que en algunos lugares de trabajo las personas se exceden en gastos. Este tipo de acciones representa un abuso de confianza y en algunas oportunidades constituyen un hurto.

Cumplimientos de plazos de entrega y pago

El cumplimiento de la palabra empeñada es un deber moral, asociado a las virtudes de la justicia y la veracidad. De esta forma, se advierte la gravedad, por ejemplo, de faltar a los compromisos en los plazos de entrega de un producto, servicio, o al de fecha convenida para el pago de remuneraciones.

Prever, evitar y resolver los conflictos de intereses

La posibilidad de que se generen conflictos de interés en los negocios es muy amplia. Esta situación se produce, por ejemplo, cuando el propósito de una persona que trabaja en una empresa se contraviene con el interés económico de la empresa mencionada en el intento por establecer una relación comercial con la misma. La presencia de este tipo de dilema da origen a dudas razonables sobre la honestidad de las conductas de las personas involucradas, al tiempo que abre las puertas a la efectiva comisión de actos injustos y poco transparentes.



LAFETECHOCOLAT.COM

**VIVE UNA EXPERIENCIA DE SABORES
QUE DESPERTARÁ TUS SENTIDOS.**





ESE dicta primer

DIPLOMA DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESARIOS DE LA PINTANA

El 3 de diciembre se realizó la entrega de diplomas a los participantes del primer programa de Gestión de Negocios para Microempresarios, organizado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes con el apoyo de la Fundación Nosedal.

Fueron cinco clases en donde un grupo de diversos emprendedores pudieron aprender y profundizar sus conocimientos empresariales, para afrontar de mejor manera los desafíos que cada uno de sus negocios les presenta.

Clases sobre dirección comercial y marketing hasta la organización de estados financieros, fueron algunos de los cursos dictados los días sábados en el Colegio Nosedal de La Pintana por un grupo de docentes del ESE, liderados por el profesor Raúl Lagomarsino.

Durante la ceremonia de entrega de diplomas, Mauricio Larraín, Director General del ESE Business School, destacó la relevancia del proyecto y la importancia de los pequeños y medianos empresarios para el desarrollo del país. “Esta primera graduación es un momento histórico porque es primera vez que hacemos este programa. Ustedes, los microempresarios, están dando un ejemplo de querer seguir mejorando y aprendiendo y en el ESE hemos pensado cómo contribuir a esta capacitación, sentimos que la formación que damos no es completa si solo se la damos a los grandes empresarios”, señaló Larraín.

El programa Gestión de Negocios para Microempresarios nació de un interés que desde hace tiempo inquietaba al ESE: encontrar una forma de ayudar a aquellos pequeños empresarios, que no cuentan con las mismas oportunidades que tienen las



La orquesta del Colegio Nosedal durante la graduación del programa.

grandes empresas, a la hora de adquirir nuevas herramientas de aprendizaje para el desarrollo de sus negocios.

“Nos pusimos a pensar y vimos que había una oportunidad. Por un lado, para cumplir una ambición que siempre tuvimos, que era ampliar el alcance de nuestro programa hacia empresarios que no son necesariamente de empresas grandes, y al mismo tiempo hacer una labor de misericordia, ir a ayudar a empresarios que de otra forma no tienen quién los ayude”, cuenta Raúl Lagomarsino, profesor a cargo del programa.

Además, Lagomarsino señaló que el curso significó una experiencia enriquecedora y totalmente distinta a lo que está acostumbrado a hacer: “Fue muy educativo ver el espíritu con el que estas personas se enfrentan todos los días a los problemas”.

Es así como un grupo de emprendedores de distintos rubros tuvieron la posibilidad de aprender nuevas técnicas y conocimientos de negocios con el fin de perfeccionar cada uno de sus emprendimientos, una instancia que la mayoría de los participantes catalogó como enriquecedora y de gran ayuda para su desarrollo personal y profesional.

Debido al éxito de este primer diploma, los planes del ESE son volver a repetir estos cursos. “Ha sido una experiencia maravillosa para todos. Queremos seguir con la Fundación Nosedal, nos hemos sentido muy cómodos trabajando con ellos, sin duda que queremos seguir”, afirma Raúl Lagomarsino.

Testimonios Egresados

José Chicahual - microempresario de tortas

“Junto a mi esposa tenemos una microempresa familiar, hacemos tortas con decoraciones especiales. Todo lo que deriva de la repostería es nuestra especialidad. Este curso me ayudó a ordenar mi negocio. Aquí te entregan los conocimientos para visualizar el futuro y cómo prepararte para ello, es decir organizar, preparar y planificar los proyectos”.

Irma Contreras - microempresaria de platos preparados

“Comencé en el rubro de las comidas y colaciones a domicilio por mi hermana, a quien le iba a dejar todos los días su almuerzo al trabajo. Ahí me empecé a hacer conocida entre sus compañeros, quienes me aconsejaron dedicarme a vender almuerzos. Fue una idea que no se me había ocurrido hasta ese minuto y en la que decidí emprender. Ahora reparto colaciones a colegios y empresas. Este curso me permitió mirar más allá de lo que yo veía. Me enseñó a relacionarme con los clientes y cómo trabajar el tema de la publicidad, algo que antes no sabía cómo hacer, si no me llamaban yo no trabajaba, ahora soy yo quien busca a los clientes”.



Raúl Lagomarsino, profesor del ESE y director del Diploma; el egresado Domingo Aravena; y Jeanette Villanueva.



Miguel Paiva; la egresada Adrianes Molina; y Constanza Paiva.



Maximiano Lemaitre; presidente Fundación Necedal; las microempresarias egresadas Margarita Moraga y Jeanette Jara; y Mauricio Larraín, director general del ESE Business School de la Universidad de los Andes.



El egresado Gonzalo Mariqueo; Javiera Mariqueo; Gonzalo Mariqueo; y la egresada Lucía González.



Jairo Guzmán; el egresado Marcelo Guzmán; Ivonne Mora; Moira Guzmán; y Saravi Guzmán.

Testimonios Egresados

Adrianes Molina - microempresaria de jardines y plantas

"Emprendí hace ya 20 años con un vivero. Comencé con ayuda del Colegio Nosedal, quienes apadrinaban a personas que querían trabajar en algo. Fue ahí donde pude aprender sobre jardines y tener la posibilidad de trabajar en el sector oriente donde presto servicios de riego automático, construcción de jardines y venta de plantas. El programa del ESE me ayudó a ordenar los costos, lo que para mí era lo más difícil. Cuando comencé este curso tenía todo un desorden con mis deudas y con la ayuda del programa logré ordenarme, pagar lo que debía y empezar a ganar dinero, se me ordenó todo".

Marcelo Guzmán - microempresario de servicios gráficos

"Me dedico servicios gráficos e imprenta. Llevo dieciséis años en el rubro, empecé desde chico cuando trabajaba en una imprenta. Es un trabajo bastante complejo porque es sumamente oscilante, no es un oficio que me genere un ingreso fijo todos los meses. En ese sentido, el programa me ayudó a detectar mis fallas, encontrar el porqué de esta inestabilidad de ingresos que tenía mes a mes y poder solucionarlo, además de gestionar más clientes y cómo llegar de forma más fácil a ellos".



José Miguel Simian, subdirector del ESE; el egresado José Chichahual; Isidora Chichahual; Nancy Ruiz; y Álvaro Pezoa, profesor del ESE.



Encuentro de Innovación Empresarial y

PREMIACIÓN DEL RANKING INNOVACIÓN 2016

El 20 de octubre se realizó el Quinto Encuentro de Innovación Empresarial organizado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes en conjunto con La Tercera. En el encuentro se reunieron empresarios y altos ejecutivos de las más grandes empresas de Chile para discutir sobre las mejores prácticas de innovación.

El primero en exponer fue Francisco Lozano, gerente de Innovación de Arauco, quien aseguró que “nuestro modelo de innovación es bastante complejo e único y se basa en 5 fases, básicamente nosotros trabajamos con desafíos estratégicos y relevantes para la compañía, trabajamos procesos de divergencia, convergencia, salimos al mercado y después escalamos”.

“A este modelo le hemos ido agregando cosas que tienen que ver con innovaciones fuera de la compañía, con un área más bien de innovaciones disruptivas, trabajo con emprendedores, con el ecosistema y hoy día trabajando en fondo de capital de riesgo para completar este ecosistema y darle mucha más velocidad”, agregó Lozano.

Para terminar su presentación, el gerente de Innovación de Arauco, indicó que “la innovación no es fácil, innovan las empresas que apuestan por el futuro, el que piensa que la innovación es fácil es porque no lo ha hecho. Explotar un negocio habitual, pero además explorar nuevas oportunidades tiene bastantes desafíos, para ello se necesita lo mejor de los talentos, sin talento no hay innovación, no hay futuro y el talento para innovar requiere menos jerarquía, más transversalidad y exige sobre todo autenticidad”.

En tanto, Sebastián Robles, gerente de Innovación del Banco Bci, se refirió a cómo abrirse a la colaboración de emprendedores externos. “Las fuerzas que están irrumpiendo la industria financiera como el auge de los millennials, tanto los clientes de todas las industrias como los de la nuestra han ido cambiando. Las personas que ocupan nuestros productos también utilizan aplicaciones como Uber, Spotify, Netflix, es así como están acostumbrados a aplicaciones muy simples que con un par de clicks pueden acceder a un producto. Más de la mitad de los colaboradores son millennials, por lo menos en nuestra empresa,

entonces las expectativas que tienen del entorno de trabajo han ido cambiando también”.

Otra fuerza que está modificando la industria es la revolución del móvil, “la última cifra del gobierno publicada a principios de este año señaló que alrededor de 78% del tráfico de internet venía del móvil”, comentó el gerente de Innovación del Banco Bci.

La tercera empresa en exponer su caso de innovación fue la chocolatería La Fête, donde su gerente general y fundador, Jorge McKay, expuso sobre su laboratorio de chocolates en México. “La plantación partió hace aproximadamente 4 años y tenemos nuestro propio desarrollo junto con siete socios europeos y un norteamericano en la península de Yucatán”, señaló McKay.

“Por primera vez vamos a poder traer algo directamente de la plantación a la barra de chocolate, se llama ‘De la pepa a la

barra’, nosotros partimos desde cero y espero que en abril de 2017 tengamos chocolates de árboles que plantamos hace 4 años atrás”, comentó el fundador de La Fête.

Una de las principales razones del lugar de sus plantaciones es que “queremos rescatar el origen maya, quienes fueron los inventores del chocolate, que en esos tiempos era un líquido muy difícil de tomar y resulta que hoy el cacao mexicano no es conocido como un cacao de alta calidad y eso nos parece un insulto”.

Para cerrar su exposición, el gerente general de La Fête comentó “esto ha sido un desafío enorme para nosotros, hacer esto desde lejos, espero que el próximo año tengamos nuestros chocolates de nuestra propia plantación. Esto será algo icónico, nunca nadie lo ha hecho aquí, ni en América”.

Por último, se realizó la premiación del ranking “Most Innovative Companies Chile”:

Recuadro Ganadores

Premios Categoría Grandes Empresas 2016:

1. AGROSÚPER, una empresa de la Categoría ALIMENTOS
2. BANCO BCI, una empresa de la Categoría BANCA
3. AUTOPISTA CENTRAL, una empresa de la Categoría CONCESIONES
4. GASCO GLP, una empresa de la Categoría DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES
5. AES GENER una empresa de la Categoría ENERGÍA
6. ARAUCO, una empresa de la categoría FORESTAL.
7. IN MOTION, una empresa de la Categoría IT / TECNOLOGÍA
8. ENAEX, una empresa de la Categoría SERVICIOS PARA LA MINERÍA
9. ENTEL, una empresa de la categoría TELECOMUNICACIONES
10. TRANSELEC, una empresa de la Categoría UTILITIES
11. VIÑA SANTA RITA, una empresa de la categoría VITIVINICOLA

Premios Categoría Medianas Empresas 2016:

1. DAVIS, una empresa de la Categoría CUIDADO PERSONAL
2. TPA, una empresa de la Categoría CONCESIONES
3. LA FETE, una empresa de la Categoría CONSUMO MASIVO
4. KI TECHNOLOGY, una empresa de la Categoría IT/ TECNOLOGIA
5. GRUPO ALTO, una empresa de la Categoría SERVICIOS DE VALOR AGREGADO

Premios Especiales Innovación 2016:

1. METROGAS
2. SAESA

Premio La Tercera a la Innovación:

Ganador: ARAUCO por su exitoso trabajo en “La innovación en el modelo de incubación de emprendimientos de impacto en sus comunidades”.



FAMILIA DIEZ GONZÁLEZ RECIBIÓ PREMIO ESE FAMILIA EMPRESARIA 2016

El ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de su Cátedra de Empresas de Familia Bci, en conjunto el diario La Tercera y el Banco Bci, otorgaron el reconocimiento a la familia propietaria del mayor grupo de empresas de transporte interurbano de Chile, además de otros negocios. Este premio se entrega desde el año 2005 y ya lo han recibido doce de las más importantes familias empresarias de nuestro país.

Los hermanos Jesús, Marisol, Rafael y Purísima, junto a sus respectivos cónyuges y a su madre Hortensia González, recibieron el Premio ESE a la Familia Empresaria 2016, recordando a su padre y esposo Jesús Diez Martínez, quien en 1948 entró en el negocio de los transportes en una zona rural de los alrededores de Rancagua, para luego dar origen a Turbus, el mayor operador de transporte terrestre en Chile hasta el día de hoy.

Durante la ceremonia de premiación se mostró un video de la familia, en donde recordaron al patriarca de los Diez, los inicios de la empresa familiar y cómo esta ha ido creciendo hasta el día de hoy, en donde hijos y nietos también se han involucrado.



Nicasio Cea, Leonardo Olea y Oscar Madrid, colaboradores de Turbus.



Hernán Díaz, Gonzalo Martino, Luis Enrique Álamos y Cecilia Bruno.

Así también Mauricio Larraín, Director General del ESE, destacó la importancia del reconocimiento. “Este premio es doblemente exigente, por un lado quienes lo ganan deben tener éxito en el mundo empresarial y haber creado valor para los accionistas, empleados, clientes, proveedores y para la sociedad en su conjunto. El segundo factor importante es mantener la familia unida por más de una generación y haber demostrado que familia y empresa son compatibles y se complementan. La familia Diez González es un valioso testimonio por un largo tiempo de los valores que este premio busca reconocer”.

Luego de la premiación, los hermanos Diez González y Fernando Fernández - cuñado y esposo de Purísima Diez- compartieron parte de las anécdotas de su familia, cómo fue su infancia, la relación con sus padres, cómo ha ido evolucionando la empresa y el legado que esperan dejarle a sus hijos y nietos.

Este premio que año a año entrega el ESE se ha transformado en un reconocimiento a las familias empresarias de Chile, con el objetivo de destacar la importante contribución que han hecho al desarrollo del país, combinando los aspectos profesionales y familiares.

Entre las características con las que deben contar las familias premiadas están el haber alcanzado al menos la segunda generación en la propiedad y administración de los negocios familiares, presentar una historia de buen desempeño financiero, con solidez y rentabilidad. Además debe ser una familia empresaria respetada por la comunidad empresarial y la sociedad en general, tanto por su éxito en los negocios, como por los principios y valores que inspira. Así también deben ser líderes o referentes en los mercados donde operan, entre otros requisitos.

Estos son los criterios de selección que año a año debe considerar un selecto jurado compuesto por Mauricio Larraín, Director General del ESE y Presidente del Jurado; Alberto Salas, Presidente de la CPC; Juan Benavides, Presidente de ICARE; Eugenio von Chrismar, Gerente General de Bci, José Antonio Ferrís, Gerente Corporativo de Negocios Grupo Copesa; Nicolás Majluf, Académico de la Universidad Católica de Chile y; Jon Martínez, Profesor Titular de la Cátedra Empresas de Familia Bci y secretario - coordinador del Jurado.



Nicolás Majluf, miembro del jurado; Christoph Scheiss, miembro de la familia ganadora 2015; José Miguel Simian, subdirector del ESE; y Gustavo Castellanos, presidente de la Asociación de Egresados del ESE.

Los inicios de la empresa

En 1929 nace en un pequeño pueblo de La Rioja -España- Jesús Diez Martínez, quien a los pocos meses se trasladó junto a sus padres a Chile, en donde comenzaron una nueva vida en San Francisco de Mostazal en la VI región.

Ya instalados en nuestro país, desde muy joven Jesús Diez empezó a trabajar ayudando a su padre en diversas actividades, entre ellas una relojería ubicada al lado de donde llegaban los buses que venían del campo, eran estos mismos campesinos los clientes que mandaban sus relojes a arreglar.

Sin embargo, Jesús se dio cuenta que con las micros la gente se subía a ellas y pagaba de inmediato, por lo que se interesó en el rubro y en cuanto pudo compró una góndola antigua marca Fargo, la que cubría la ruta entre Rancagua, San Francisco de Mostazal, Codegua y La Punta. Jesús inició así en 1948, a la edad de 19 años, sus primeros pasos como empresario.

Hasta 1967 continuó siendo un pequeño operador de regiones, cuya aspiración era dejar de herencia un bus a cada uno de sus 4 hijos que tuvo con Hortensia González. Ese mismo año, dio el

gran salto con la compra de Turbus, ofreciendo así recorridos entre Santiago y Valparaíso.

De esta forma, con la adquisición de Turbus, Jesús Diez tomó la decisión de dejar Rancagua y trasladarse a la comuna de Estación Central en Santiago, lugar donde tenían los talleres e instalaciones de la empresa. El cambio coincidió con el periodo de apertura económica del país y la incorporación de recorridos interprovinciales, lo que generó un aumento de la demanda de pasajeros sumado a la casi desaparición de la principal competencia de los buses, el ferrocarril.

La segunda generación al mando de la empresa

Con el tiempo, los hijos de Jesús Diez y Hortensia González comenzaron a involucrarse poco a poco en la empresa familiar, para luego también involucrarse los cuñados. Primero lo hizo el mayor de los hijos, Jesús Diez González -catalogado por sus propios hermanos como el líder del grupo-, junto a su cuñado Fernando Fernández, posteriormente se fueron incorporando paulatinamente el resto de los hermanos Diez, quienes adquirieron distintos roles.



Jon Martínez, profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia Bci; José Antonio Ferris, Gerente Corporativo de Negocio Grupo Copesa; Alberto Salas, presidente de la CPC; y Mauricio Larraín, director general del ESE. Todos miembros del jurado del Premio ESE a la Familia Empresaria.

Poco a poco la familia compró otras empresas, dando forma al actual grupo, compuesto por Cóndor Bus, Jac, Buses Bío Bío, Buses al Sur, Tas Choapa, Flota Barrios e Inter Sur.

Actualmente la familia Diez posee el mayor grupo de transporte y carga en Chile, operando buses interurbanos y camiones con más de 9.000 empleados y ventas que ascenderán a unos US\$ 500 millones el 2016, la mitad de ellas por transporte de pasajeros, un 25% por transporte industrial y el resto por concepto de carga.

Preparando a la tercera generación

Si bien Turbus sigue siendo controlada por la familia Diez, con Jesús Diez González como presidente, la empresa ha estado inserta en un proceso de profesionalización en los principales cargos gerenciales. Sumado a esto, se creó un Consejo Directivo, que hoy incluye - además de miembros de la segunda generación- a Juan Pablo Armas, Alberto Echegaray y Gloria Hut como consejeros externos. "Nosotros estábamos todos muy involucrados en el día a día y de repente nos empezamos a dar cuenta que era una tremenda compañía, y que teníamos que empezar a mirar lo

que pasaba afuera, y por eso se tomó la decisión de traer gente independiente", cuenta Marisol Diez González.

Así fue como la familia empezó a dejar los cargos ejecutivos para centrarse en las decisiones estratégicas, un cambio duro pero en el que se avanzó con convicción, creando un protocolo para la futura integración a la empresa de la tercera generación.

Con la profesionalización de la compañía, se acordó que los más jóvenes de la familia pueden entrar a la empresa solo si hay espacio disponible y cumpliendo ciertos requisitos, entre ellos, completar 3 años de experiencia trabajando en otras empresas, desempeñando cargos con alguna responsabilidad, tener un título profesional, saber inglés y haber realizado alguna pasantía en cualquiera de las empresas de la familia a partir de los 16 años.

Así también, los hijos pueden participar -aunque sin voto- en los consejos directivos de las distintas empresas, con el fin de que ir capacitándose para en el futuro ser buenos directores si es que deciden ser parte del negocio familiar.



UANDES Y ESE BUSINESS SCHOOL LANZARON

RED DE INVERSIONISTAS ÁNGELES

Esta iniciativa es la primera en su tipo nacida al alero de una universidad y permitirá que empresas se involucren en el desarrollo de las tecnologías

La Universidad, como parte de su desarrollo institucional, ha incorporado como uno de sus temas centrales la relación con la sociedad, conocida como la “tercera misión de las universidades”.

La Dirección de Innovación formó la Oficina de Transferencia Tecnológica para acelerar la transferencia del conocimiento generado en la Universidad a la sociedad, a través del relacionamiento con el gobierno vía fondos CORFO, pero fundamentalmente con el sector privado a través de fondos de inversión y con inversionistas financieros.

“El lanzamiento de la Red Inversionistas Ángeles UANDES es un hito, ya que es la primera que se crea a partir de una universidad”, señaló Matías Vial, director de Innovación. Agregó que “una universidad que no hace buena ciencia no puede desarrollar buenos proyectos y por eso en la UANDES estamos comprometidos con la rigurosidad y la calidad de la investigación que aquí se lleva a cabo”.

Esta iniciativa nace en conjunto con la Cátedra de Innovación Grupo GTD del ESE Business School, que dirige el profesor Iván Díaz - Molina, en donde se invitó a participar a todos los alumnos y egresados del Programa Alta Dirección de Empresas (PADE) y Advance Management Program (AMP).

De un total de 70 tecnologías que existen actualmente en el portafolio de la Universidad, se presentaron 4 al grupo de inversionistas que asistió al lanzamiento. Éstas se seleccionaron por estar con un mayor avance en su investigación y estar más cerca de su llegada al mercado.

Las tecnologías presentadas fueron:

- PregnosticA, del Dr. Sebastián Illanes, un biomarcador que permite detectar de manera temprana la diabetes gestacional.
- Gel-Coat, del Dr. Javier Enrione, un biomaterial para lograr un salmón fresco de larga vida.
- Stellium, de los investigadores Juan Pablo Acevedo y Tomás

Niklitschek, un dispositivo para probar la potencia de las terapias celulares.

- XPlant, de los investigadores Ziyad Haidar y Contanza Jiménez, un kit removedor de implantes dentales.

Para finalizar, Anil Sadarangani, Director de la Oficina de Transferencia Tecnológica, hizo un llamado a los presentes a trabajar en la Aceleradora, que busca que las tecnologías puedan llegar a mercado, así como también a participar en el proceso de mentoring a los investigadores e indicó que “tenemos fe en esta red y lo que viene en el futuro, trabajemos juntos por impactar positivamente a la sociedad”.



Iván Díaz-Molina, director de la Cátedra de Innovación Grupo GTD del ESE; Matías Vial, director de Innovación de la UANDES; y Anil Sadarangani, director de la Oficina de Transferencia Tecnológica de la UANDES.



Profesor del ESE

JULIO AZNAREZ SE INTEGRÓ AL CONSEJO DE DIRECCION DEL ESE

La Comisión Permanente del Consejo Superior de la Universidad de los Andes nombró a un nuevo consejero para el Consejo de Dirección del ESE Business School. Se trata de Julio Aznarez, Profesor de Dirección Financiera de la Escuela.

El académico es Ph.D. in Management y Master en Economía y Dirección de Empresas del IESE de la Universidad de Navarra y contador Contador Público de la Universidad de la República de Uruguay. Anteriormente se desempeñó como director académico del AMP del ESE; profesor de Dirección Financiera del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, Uruguay; fue miembro del Consejo de Dirección del IEEM; Director de Programas de Perfeccionamiento Directivo; y docente en el Master Ejecutivo en Dirección de Empresas (EMBA), Programa de Alta Dirección (PAD) y Programa de Desarrollo Directivo (PDD).

También fue integrante del Comité de Crédito y del Comité de Préstamos Problemáticos, Bank Boston N.A., Montevideo, Uruguay.

El Consejo de dirección del ESE está integrado además por Mauricio Larraín, director general; José Miguel Simian, subdirector, Ingrid Schirmer, directora comercial; y Jon Marínez, profesor.

Profesor del ESE

CECILIA CIFUENTES SE INCORPORÓ AL ESE



Cecilia Cifuentes se incorporó al Centro de Estudios Financieros del ESE Business School de la Universidad de los Andes.

Cecilia Cifuentes se incorporó como investigadora al Centro de Estudios Financieros del ESE Business School de la Universidad de los Andes y a partir de enero asumió la dirección del CEF. La economista será además profesora adjunta de la Escuela.

Cecilia es ingeniero comercial y magíster en economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Hasta ahora se desempeñaba como economista senior en el Instituto Libertad y Desarrollo.

El Centro de Estudios Financieros busca ser un punto de encuentro entre la autoridad, la industria y la comunidad, realizando un aporte a la discusión de políticas públicas.

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

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

Son tantos y tan diversos los actores que intervienen en el proceso y los productos financieros que se ofrecen en el mercado, que es natural que el mercado financiero sea complejo, lo que explica la necesidad de contar con un centro independiente para producir conocimiento específico. A través de la investigación aplicada de temas financieros, se mejora la comprensión sobre cómo opera la industria y con ello es posible identificar y sugerir medidas de política que puedan fortalecer el mercado de capitales nacional en beneficio de todos. Es por esto que con el objetivo de realizar un aporte real y profundo al funcionamiento del sistema financiero de nuestro país, el ESE Business School de la Universidad de los Andes creó el Centro de Estudios Financieros.



Profesor del ESE

RAFAEL MIES REALIZA INVESTIGACIÓN CON LA UNIVERSIDAD DE STANFORD

El profesor del ESE Rafael Mies, fue invitado por el CLAS (Center for Latinamerican Studies) de la Universidad de Stanford a realizar una investigación conjunta con este centro, acerca de líderes empresariales, sociales y políticos latinoamericanos.

Este estudio se realiza durante el 2016 y parte del 2017 en el periodo sabático del Profesor Rafael Mies y comprende una serie de entrevistas y recomendaciones respecto de cómo liderar organizaciones en tiempos y realidades complejas.



Por tercera vez Profesora del ESE

MARÍA JOSÉ BOSCH, ELEGIDA DENTRO DE 100 MUJERES LÍDERES 2016



El premio “100 Mujeres Líderes” es un reconocimiento a la trayectoria y aporte femenino al desarrollo del país, y busca destacar a las mujeres más influyentes en las diversas áreas.

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

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

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



Lanzamiento libro

CONCILIACIÓN TRABAJO Y FAMILIA: BUENAS PRÁCTICAS EN CHILE

Durante el lanzamiento del libro la profesora María José Bosch realizó una presentación para el público asistente.

El Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School de la Universidad de los Andes realizó el lanzamiento del libro “Conciliación Trabajo y Familia: Buenas Prácticas en Chile”, escrito por la profesora María José Bosch, Ph.D., Directora Ejecutiva del Centro; María Paz Riumalló, Subdirectora del Centro; y Roberta Capelli, Coordinadora Club IFREI.

El libro busca entregar una visión holística de la conciliación trabajo y familia, desde el punto de vista de la empresa, la familia y la sociedad. También entrega herramientas concretas de políticas, beneficios y servicios que las empresas pueden implementar.



Las autoras del libro: María Paz Riumalló, Subdirectora del Centro; María José Bosch, Ph.D., Directora Ejecutiva del Centro; y Roberta Capelli, Coordinadora Club IFREI.

Sales Consulting

Desde 1995 incrementamos
productividad comercial y mejoramos la
experiencia de servicios de nuestros
clientes y sus colaboradores



Consultoría



Implementación y
Adherencia de Conductas

www.scg.cl



Seminario Anual Centro de Estudios Financieros

“¿QUÉ ESPERAR EL 2016 EN EL MUNDO FINANCIERO? DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES”

El moderador del panel Nicolás Vergara; Juan Andrés Camus, Presidente de la Bolsa de Comercio de Santiago; Alejandro Ferreiro, abogado y director de empresas; Segismundo Schulín-Zeuthen, presidente de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras; y Rodrigo Pérez-Mackenna, presidente de la Asociación de AFP.

Con la destacada participación de importantes economistas y empresarios nacionales, el Centro de Estudios Financieros (CEF) del ESE Business School de la Universidad de los Andes, llevó a cabo el seminario “¿Qué esperar el 2016 en el mundo financiero? Desafíos y oportunidades”.

El seminario contó con la exposición de José de Gregorio, destacado economista, quien fue presidente del Banco Central, ministro de Gobierno y actualmente académico de la Universidad de Chile.

De Gregorio comenzó contextualizando el panorama económico mundial, destacando que hay un crecimiento pausado en todas las economías emergentes, análisis que profundizó explicando que Europa presenta una modesta recuperación, mientras que Estados Unidos, cuenta con un crecimiento estable. Japón en tanto, se

encuentra anémico a pesar de la implementación de agresivas políticas monetarias. Y agregó, que potencias como Brasil, Rusia, China y Sudáfrica presentan un mal rendimiento.

En relación al sistema financiero, indicó que las economías desarrolladas alcanzaron en este período el zero lower bound, es decir, tasas de interés del 0%, con la que buscan levantar su bajo crecimiento. Según explicó el expositor, Estados Unidos es la única economía que ha logrado mantenerse al margen de esta tendencia, a través del alza en sus tasas de interés a 0,5% con una inflación que se acerca al 2%. En esa línea, se estima que este año pueda subir 1 o 2 veces la tasa llegando al 1%.

Sobre el futuro, De Gregorio comentó que no hay focos de mayor colapso, sino temores en una economía mundial que crece pausadamente, esto porque hubo un período de crecimiento muy

rápido, el cual no es probable que se repita. Y agregó, que hace 5 años se pensaba que todas las economías del mundo iban a tener un crecimiento mayor al efectivo, sin embargo, están creciendo un punto porcentual menos del esperado por el FMI (Fondo Monetario Internacional).

Respecto al escenario de Latinoamérica, De Gregorio lo califica de decepcionante, ya que países como Venezuela y Brasil hoy se proyectan muy débiles. En esa línea, se espera que Chile este año crezca al 1,5%, mientras que para el 2017 se proyecta al 2,0%. Sobre Chile, De Gregorio comentó que a partir de 2009 tuvo una recuperación vigorosa creciendo al 5,8%, sin embargo, desde el segundo trimestre de 2013 se registra una caída de crecimiento al 2%, lo que dijo, se debe, principalmente al precio de los commodities y ciclo de las materias primas, esto ya que según el FMI “el bajo crecimiento de comercio mundial se debe a que las importaciones de bienes de capital de los países exportadores de materias primas, -que en algún momento alcanzaron un crecimiento del 30%- han colapsado, se recuperaron y luego cayeron aún más bajo comparado con las importaciones de maquinarias de otros países”. Es decir, “estamos afectados por el precio de los commodities no sólo porque esté cayendo el precio, sino porque la capacidad de generarlos es limitada”, aseguró.

En cuanto a la desaceleración económica que afecta a Chile desde 2013, De Gregorio comentó que se debe a que “nosotros tenemos un ciclo económico exacerbado por tener materias primas, que aumenta la amplitud de nuestro ciclo económico”.

En esa línea, aseguró que la recuperación en el mundo y particularmente en Chile está muy determinada por la falta de confianza, ya que los cambios de políticas económicas se han hecho con propuestas confusas que han generado incertidumbre, la que llama a “esperar”, “y si todos esperan, nadie compra y por ende hay recesión”, aseguró, y agregó “es por eso que es importante que la incertidumbre se despeje para que la economía vuelva a tener ritmo” y el país logre cerrar el año con un crecimiento cercano al 2%.

Según explicó De Gregorio otro de los problemas de nuestra economía, se encuentra en el mercado del trabajo ya que según el expositor, en comparación al resto de América Latina, el desempleo en Chile se ha mantenido estable, esto debido a que no se ha generado una “destrucción del empleo”, lo que según explicó “es bueno para la gente que busca trabajo, pero da las señales de que la productividad está creciendo muy poco”. Y aclaró “la falta de productividad de Chile no es un problema de



Juan Gabriel Fernández, del Centro de Estudios Financieros del ESE; José de Gregorio, profesor titular del Departamento de Economía de la Universidad de Chile; y Mauricio Larraín, director general del ESE.

hace 2 años, sino que responde a la productividad de los factores, es decir cuánto más producimos con los mismos factores, ya sean de capital, trabajo, etc”.

En ese marco, De Gregorio explicó que el período de oro para todas las industrias del país fue entre los años 1991 y 1996, debido a que ya no existía la incertidumbre propia de una transición política; incertidumbre que puede ser comparable a la realidad actual, y que tiene como consecuencia la detención el gasto y con ello la economía. Según explicó, Chile tiene un tremendo potencial productivo, el cual se ha tratado de encausar con una gran cantidad de medidas que no han dado resultado efectivas debido a que “no hay una integración de todos los procesos de desarrollo”, expresó.

En esa línea, el expositor destacó que esta falta de integración que afecta a la producción también se refleja en “los salarios de eficiencia”, es decir, el esfuerzo que una persona ponga en el trabajo, depende del grado de satisfacción que se va sintiendo. Y agregó “qué esfuerzo es el que puede poner una persona cuando trabaja por un sueldo bajo y que gasta dos horas de ida y dos horas de vuelta para trasladarse. La posibilidad de que ejerza un esfuerzo efectivo en un trabajo más productivo es bastante baja. Por lo tanto, tenemos que pensar en cómo hacemos de este país, un país más integrado” afirmó.

Respecto a la inflación De Gregorio explicó que es un problema generalizado, pero que es un fenómeno que debiera ser transitorio. “La tasa de inflación debería esperar, bajar y a fin de año estar dentro del rango meta”, aseguró. Y afirmó que si bien Chile está en una transición política y económica, el país tiene grandes fortalezas como políticas fiscales saludables, un tipo de cambio flexible, una economía abierta, y reservas propias de un sistema financiero sólido. Sin embargo, cataloga este momento como “una penitencia a la negligencia”, ya que en el pasado no prestaron atención a los problemas y hoy día se exageran propuestas con respuestas poco acertadas y que generan incertidumbre afectando el crecimiento “y sin crecimiento ninguna de las buenas intenciones podrá materializarse, por eso me interesan los temas de ciudad, colegios, integración y la capacidad de tener un país menos segregado, son cosas importantes porque estamos pasando a una nueva etapa”, aseguró.

La segunda etapa de este Seminario estuvo marcada por un panel, conformado por Juan Andrés Camus, presidente de la Bolsa de Comercio de Santiago; Alejandro Ferreiro, abogado y director de empresas; Segismundo Schulin-Zeuthen, presidente de la Asociación de Bancos; y Rodrigo Pérez Mackenna, Presidente de la Administradoras de los Fondos de Pensiones; quienes dirigidos por el periodista Nicolás Vergara conversaron sobre diversos temas de interés económico nacional.

En materia de pensiones, comentaron que si bien en Chile se ha hecho un buen trabajo hay enormes desafíos ya que las expectativas de vida han aumentado significativamente. Asimismo, hay importantes lagunas previsionales y altos niveles de evasión y elusión. Así también, no existe una regulación clara respecto a los independientes y nulas instancias de educación previsional, lo que exige una reforma que requiere de “coraje político” ya que no hay que olvidar que las AFP son parte de un sistema estatal/privado, donde el gobierno pone las reglas del

juego y participa directamente en el pilar solidario, en el cual eventualmente se tendrá que exigir un mayor porcentaje de cotización y subir el rango edad para la jubilación. Esto, porque lo que se ahorra hace 15 años, hoy no genera lo suficiente para que un cotizante pueda retirarse con tranquilidad y es obligación del Estado, en su rol de socio de las AFP, hacer efectivas éstas y muchas políticas que pueden ser percibidas como poco populares, pero beneficiosas para los chilenos.

En cuanto a la banca nacional se refirieron a que es un sistema sólido, que ha sabido sobrellevar las crisis y que está preparada para seguir a sus clientes, pero que hay temas en discusión como la nueva ley de bancos que tiene aspectos por definir como la determinación de los gobiernos corporativos de los reguladores, la resolución bancaria y el capital, aspectos en los que se percibe un atraso respecto a otros países. En esa línea, comentaron que es importante delinear políticas para evitar que el capital se vaya a sectores no regulados por disminución de préstamos o baja rentabilidad. Asimismo, destacaron que es importante avanzar más rápido en el desarrollo de banca digital.

Respecto al mercado bursátil comentaron que éste está viviendo un proceso de desmutualización, en el cual los dueños de la bolsa no serán solo los corredores, lo que permite desactivar una serie de conflictos de interés que hay al interior de la institución.

En esa línea, también se refirieron a la ley de Valores, proyecto que permitiría mejorar el funcionamiento de los mercados, entregando potestades normativas que serían, según comentaron, una tremenda oportunidad para que en conjunto con estos nuevos reguladores se hagan los ajustes oportunos y pertinentes en materia de regulación financiera. Según manifestaron, el proyecto de ley es un paso tremendamente importante para el mercado de capitales, porque entregaría la estabilidad de un órgano colegiado.



Seminario Centro de Estudios Financieros

¿INVERTIR EN ARGENTINA HOY?

José Miguel Simian, subdirector del ESE; Ricardo López-Murphy, presidente Fundación Cívico Republicana y ex ministro de Economía de Argentina; Jorge Burgos, ex ministro del Interior y de Defensa de Chile; y Juan Gabriel Fernández, del Centro de Estudios Financieros del ESE.

El ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de su Centro de Estudios Financieros, realizó el foro “¿Invertir en Argentina hoy?”. Este Centro busca ser un punto de encuentro entre la autoridad, la industria y la comunidad, realizando un aporte a la discusión de políticas públicas.

La actividad contó con la participación de dos destacados líderes, Ricardo López-Murphy, presidente Fundación Cívico Republicana y ex ministro de Economía de Argentina, y Jorge Burgos, ex ministro del Interior y de Defensa de Chile, quienes mostraron los principales desafíos que enfrenta el país vecino.

Luego, un panel de empresarios compuesto por Gabriel Berczely, empresario y socio Bauman y Gebesa; Raúl Sotomayor, socio Southern Cross; y Juan Ignacio Domínguez, empresario, director de empresas y ex gerente general de Enersis, discutieron a partir

de sus experiencias tanto en Argentina como en otros países, las implicancias de dichos desafíos para la empresa, el empresario y el inversionista. Esta discusión fue moderada por Juan Gabriel Fernández, del Centro de Estudios Financieros.

José Miguel Simian, subdirector del ESE, comentó en la apertura que “Argentina es importante para nosotros, es un país con quien mantenemos una muy buena relación. El Cono Sur es un rincón interesante del mundo que tiene muchas cosas muy positivas que a lo mejor nosotros no siempre nos damos cuenta. Y ha habido un constante intercambio de personas, bienes, servicios e inversiones entre Chile y Argentina a lo largo de mucho tiempo. Los últimos años han sido difíciles para Argentina y probablemente se vislumbra ahora un cambio y se empieza a producir un interés mayor para nosotros”.

Ricardo López-Murphy, ex ministro de Economía de Argentina, fue el primero en exponer sobre los problemas políticos y económicos de su país. “En el ámbito político, siento que nos hemos librado de una pesadilla, Argentina marchaba rápidamente hacia la situación venezolana. El cambio que se produjo el año pasado tuvo un factor muy fortuito, no es que la oposición ganó la elección, la perdió el oficialismo”.

El presidente de la Fundación Cívico Republicana, también se refirió al actuar del actual gobierno argentino, “no haber revelado los problemas en su real dimensión en el primer momento hace que parte de los temas aparezcan como problemas del gobierno, cuando son problemas de naturaleza heredada”.

Luego, López-Murphy se centró en los problemas económicos, “creo que la tasa de interés que vamos a enfrentar los países de Sudamérica va a ser extremadamente baja en los próximos años, eso es lo que da margen para que Brasil y Argentina puedan lidiar con su déficit”.

“Los precios de los commodities han bajado, pero siguen a niveles razonables. La buena noticia para Argentina es que nosotros somos productores de alimento, a estos últimos les ha ido mejor que a los metales, Chile es metales, y a estos les ha ido mejor que el petróleo”, destacó el expositor.

“¿Por qué estamos ahorrando tan poco? Básicamente porque tenemos un nivel de déficit enorme. El ahorro interno y el externo pueden ir al déficit fiscal, y si éste es más grande, lo que se comprime es la inversión. En Argentina tenemos un nivel de inversión bajo, además para cubrir el déficit que tenemos hemos recurrido al ahorro externo”, señaló el ex ministro de economía del país vecino.

Ricardo López-Murphy aseguró que “el principal problema de Argentina es que tiene una economía muy cerrada, no tenemos la flexibilidad que tiene Chile, nosotros al usar mucho ahorro externo nos pone en cuestión el nivel de exportaciones”.

Luego, el invitado destacó que “lo que evitó que la crisis se apoderara de Argentina es que se terminó la oposición, que logró que volviéramos a los mercados de capitales. Lo que ha habido no es un cambio en la inversión extranjera directa, lo que ha habido es un cambio en el ingreso de préstamos financieros.”

Por último, el expositor se refirió a cómo se encuentra el mercado

argentino, donde comentó, que “este es un lugar en que vamos a tener una gran recuperación si el clima ayuda, tenemos un gran potencial en toda la cadena agroindustrial, el gobierno le ha sacado esa presión tributaria que había sobre el “agro”, en determinado momento la presión tributaria en el “agro” era 85% del valor agregado”.

“En el mercado de trabajo, hay mucho desempleo, en general en el sector privado hace tiempo que no crece el empleo, donde hay más crecimiento es en los servicios de educación y salud”, señaló el presidente Fundación Cívico Republicana.

A continuación, el ex ministro del Interior, Jorge Burgos, habló sobre los desafíos de las reformas que está intentando implementar Argentina. “Creo que en Argentina había un sector importante que fue el que le dio el triunfo a Macri, que tuvo que competir con una corriente política fuerte, histórica y profunda”.

“Los gobiernos de Cristina Fernández produjeron una catástrofe económica, tuvo los más altos precios para sus exportaciones, las reservas cayeron más del 40%, la deuda pública aumentó cerca de un 60%, el déficit fiscal se elevó hasta un 7% del PIB”, indicó el ex ministro de defensa.

Por otro lado, Jorge Burgos comentó que una de las medidas de “saneamiento” de Macri fue que comenzó a publicar cifras oficiales.

Burgos aseguró que “El gobierno argentino debe enfrentar una lucha muy importante en contra de la corrupción. El manejo constante del poder político a la justicia, es un asunto que hay que tratarlo con rapidez, es muy difícil avanzar en la institucionalidad de un país, si quien está en el poder tiene como prioridad manejar los nombramientos de jueces y fiscales. Sin certeza jurídica es muy difícil que se produzcan grandes inversiones”.

Además, el ex ministro del Interior agregó que también se tiene que mejorar la seguridad pública. “Hay ciertos índices que son preocupantes, por ejemplo, la tasa del delito de domicilio, aunque Argentina tiene una tasa baja en comparación al continente, es el doble que la de Chile”, destacó.

En su exposición, Jorge Burgos señaló que “Argentina, Chile y Brasil son tres países, tres economías en distinta dimensión, pero culturalmente son países que tienen mucho por hacer en común, creo que pueden contribuir mucho a Latinoamérica desde el punto de vista de hacer las cosas bien con disciplina”.

Para terminar su participación en el seminario, Burgos comentó que “tenemos una posibilidad de seguir avanzando en la relación entre Argentina y Chile. Cuando uno mira que en Argentina se toma una decisión económica, política, que se establecen modificaciones en la institucionalidad, que se quiere dejar atrás el populismo, no puede sino ser una oportunidad para los chilenos. Creo que el futuro de ambos países depende de muchas cosas, pero depende mucho de la capacidad de integración y estos cambios son una gran noticia para Chile”.

A continuación, en la actividad se realizó un panel compuesto por Gabriel Berczely, empresario y socio Bauman y Gebesa, Raúl Sotomayor, socio Southern Cross, y Juan Ignacio Domínguez, empresario, director de empresas y ex gerente general Enersis.

Gabriel Berczely, indicó que “el argentino está muy reacio a invertir después de las consecuencias que han sufrido en el pasado con los gobiernos anteriores”.

Berczely también destacó que “Argentina es una alternativa, pero el chileno también tiene el Pacífico, Perú y Colombia tiene más cercanía con nosotros y si es que la persona está con medios limitados y quiere invertir, creo que Argentina tiene el gran problema de la competencia y en mucho de los negocios tanto como la minería, la construcción o fruta, veo más potencial en Perú que en Argentina, sobre todo con menos riesgo”.

“Hoy día, una inversión industrial en Argentina tiene que ser corta, pero actualmente hay que ser muy cauteloso, los desafíos son enormes, ciertamente para Chile son muy importantes los movimientos en el mercado argentino”, agregó Juan Ignacio Domínguez.

Raúl Sotomayor, por su parte, señaló que el gobierno argentino está jugando a que la inversión va a ser la que va a sacar y cambiar la tendencia argentina. “Claramente, tiene toda la carga de la historia que es muy fuerte para los empresarios argentinos, porque han perdido plata en el país y han tenido problemas con sus inversiones”.

“Pero, por otro lado, notar el impacto que ha tenido el sector privado en Argentina, ósea que haya sobrevivido a estos años muy duros. Por lo tanto, hay que identificar las compañías que han logrado sobrevivir y que pueden ser una plataforma sólida por la cual se puede invertir hacia adelante”, comentó Sotomayor.

El socio de Southern Cross también indicó que “las inversiones se demoran en madurar, uno no hace una inversión de un día para otro, hoy es necesario estar evaluando inversiones, estar monitoreando, estar listos para tomar una decisión, saber con quién le gustaría trabajar, es decir, el momento actual es para ver las señales”.



Seminario Financial Summit 2016:

“LA REVOLUCIÓN FINTECH”

Jorge Camus, Co-founder de Destacame.cl; Gonzalo Kirberg, Gerente de Crecimiento de Cumplo.cl; Julio Aznarez, director del área de Dirección Financiera del ESE; Tomás Flores, Economista Jefe y Director de FXOne y; Patricio Cortés, Profesor Adjunto de Emprendimiento e Innovación del ESE.

En el encuentro se reunieron fundadores de compañías Fintech y empresarios, para discutir sobre la innovación y los cambios que conllevan estas nuevas empresas.

El ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de su Centro de Estudios Financieros, realizó el Seminario Financial Summit 2016 “La Revolución Fintech”.

El encuentro contó con la participación de Patricio Cortés, profesor adjunto de Emprendimiento e Innovación del ESE; Jorge Camus, co-founder de Destacame; Tomás Flores, economista jefe y director de FXOne y Gonzalo Kirberg, gerente de crecimiento de Cumplo. El panel fue moderado por el profesor Julio Aznarez, director del área de Dirección Financiera del ESE.

En primer lugar, Patricio Cortés, profesor adjunto de Emprendimiento e Innovación del ESE, explicó qué son las empresas Fintech. “El fenómeno Fintech es un fenómeno de millennials. Son empresas

tecnológicas y financieras, con personas que saben mucho de tecnología y que entienden la cadena de valor del sistema financiero, lo cual es muy relevante porque esas dos cosas juntas no se dan mucho”. Estas empresas se caracterizan principalmente por tener un foco muy fuerte sobre los millennials, el uso de nueva tecnología y una antigüedad menor a 5 años.

El profesor Cortés señaló que los millennials están generando cambios importantes en las empresas, como por ejemplo, que el poder de marca está desapareciendo. “A los millennials no les gustan mucho las grandes marcas que son masivas y que han construido reputación, les gustan las marcas que son nuevas. Son jóvenes que no juegan con las mismas reglas y que les gustan las cosas originales”.

Para finalizar su exposición, el profesor Cortés indicó que actualmente existe mucho espacio para que nuevas empresas Fintech aparezcan y tomen un posicionamiento relevante dentro de la industria financiera. “Cualquiera pueda ganar esto, cualquiera puede transformar las relaciones, los costos y la forma en que se hacen las cosas”.

A continuación, representantes de tres importantes empresas Fintech compartieron su emprendimiento y el éxito que han logrado como organizaciones financieras.

Gonzalo Kirberg, gerente de crecimiento de Cumplo, explicó que como empresa se enfocaron en las pymes y en la desigualdad que hay en Chile, en donde la mayoría de los emprendedores tienen problemas de crecimiento por capital de trabajo, es por eso que “Cumplo se propuso disrumpir el acceso al capital y a una tasa de interés correcta, de acuerdo a lo que cada uno es. Permitimos que se conecten directamente las empresas que necesitan dinero con las personas que tienen, a través de una plataforma de tecnología y operaciones”.

Hoy, Cumplo cuenta con más de 50 mil usuarios, y ha financiado cerca de 5 mil créditos en su plataforma. “Hemos transado más de 100 mil millones de pesos, financiado cerca de 5 mil créditos y tenemos en este minuto 3 mil inversionistas activos y más de mil empresas solicitando dinero. Además, el retorno hacia los ahorrantes e inversionistas es en promedio 10,2%”.

Luego, Tomás Flores, economista jefe y director de FXOne, inició su presentación planteando las cuatro preguntas que se hace toda empresa Fintech al iniciar un emprendimiento: “¿Es posible hacerlo mejor? ¿Es posible hacerlo más rápido? ¿Es posible hacerlo más transparente? ¿Es posible hacerlo más eficiente? La respuesta es sí”.

El director de FXOne explicó que el objetivo de la empresa es igualar las comisiones entre grandes y pequeñas empresas al momento de realizar transacciones, ya que a estas últimas le cobran un porcentaje mucho mayor. “Podemos democratizar el acceso al mercado cambiario. Cerramos la brecha en cuanto a la comisión que le cobran a las grandes empresas versus a las pequeñas empresas”.

Flores indicó que al igual que todas las empresas Fintech, la tecnología fue parte fundamental para lograr un servicio como éste, en el que se ofrece comprar cada dólar con una comisión de \$1, versus los \$10 pesos que ofrecen otros sistemas financieros.

“La tecnología nos permite hacer esto, además de gente muy talentosa, conocedora del mercado cambiario y de cómo funciona el mercado”.

Por otro lado, Jorge Camus, co-founder de Destácame, indicó que su organización se fundó en base a las necesidades de los segmentos más bajos, a quienes les cuesta mucho acceder a préstamos financieros. “Hay más de 2 mil millones de personas en todo el mundo que no tienen acceso al sistema financiero. En Chile, más del 50% de las personas no tienen financiamiento y solo el 15% de las personas acceden a los bancos”.

Según Camus, esa falta de acceso al financiamiento se basa en dos grandes problemas. Uno, es que el sistema financiero “no tiene herramientas ni información necesaria para poder hacer un análisis de riesgo adecuado a esas personas. Segundo, es que el costo de llegar a esas personas, en relación a los productos que están teniendo, es muy caro”.

Lo que hace esta empresa Fintech es generar un historial de cada persona, que se basa en el pago de servicios básicos como agua, luz, teléfono, etc., con el sentido de demostrar a los bancos y a las instituciones financieras que son buenos pagadores y así poder tener acceso a productos financieros. “Con el consentimiento de las personas vamos a diferentes fuentes de información, como por ejemplo las empresas de agua, empresas de luz, de teléfono, reportes comerciales. La información que recaudamos la subimos a la plataforma, de manera que las personas la pueden ver y mandar a las instituciones financieras”.

Esta plataforma web ya cuenta con más de 150 mil usuarios y se encuentra creciendo a un ritmo de 20% mensual. “Además, esperamos lanzar plataformas en México durante esta semana, y una dedicada a pymes”.

A continuación, en la actividad se realizó un panel liderado por el profesor Julio Aznarez, Director del área de Dirección Financiera del ESE y compuesto por Jorge Camus, co-founder de Destácame; Tomás Flores, economista jefe y director de FxOne; Gonzalo Kirberg, gerente de crecimiento de Cumplo y Patricio Cortés, profesor adjunto de Emprendimiento e Innovación del ESE.

En un comienzo, el Director del área de Dirección Financiera del ESE, planteó la pregunta “¿Las empresas Fintech serán algo pasajero y sobrevaluado o es una revolución que llegó para quedarse?”

Patricio Cortés señaló que “estas compañías van a existir, van a funcionar y están resolviendo un problema que es importante que es la baja de costo, la baja de tasas y la entrega de información relevante. En otras palabras, están perfeccionando una industria”.

Como segunda pregunta, el profesor Aznarez planteó “¿Las empresas Fintech van a hacer quebrar a los bancos?”.

El primero en responder fue Gonzalo Kirberg. “Nosotros no creemos que seamos un reemplazo del banco, sino que somos complementarios porque le damos un mejor acceso y a un mejor costo a gente que hoy no está bien servida por la banca. Pero lo que sí me queda claro es que el negocio bancario como lo conocemos hoy, no va a existir”.

Flores, en tanto, señaló que “sí creo que algunos bancos pueden quebrar. Cada vez que hay estos procesos disruptivos, en que el equilibrio del mercado cambia, hay bancos que se aferran a la manera antigua de hacer las cosas, por lo que quedan fuera del mercado antes que se den cuenta”.



Seminario Anual Centro de Trabajo y Familia Grupo Security

“¿ES NECESARIA UNA LEY DE CUOTAS EN LOS DIRECTORIOS?”:

Hermann von Mühlenbrock, presidente de la Sofofa; Carolina Schmidt, ex ministra de Estado y directora de empresas; Alfredo Enrione, profesor titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC del ESE; y Luis Hernán Cubillos, socio consultor Egon Zehnder.

El ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de su Centro de Trabajo y Familia Grupo Security, realizó su seminario anual “¿Es necesaria una Ley de Cuotas en los Directorios?”

Durante el encuentro José Miguel Simian, subdirector del ESE y Karin Becker, gerente de cultura corporativa del Grupo Security, dieron la bienvenida resaltando la importancia de conciliar la vida personal con la laboral y el aporte que significa para el país.

María José Bosch, Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE presentó un estudio descriptivo sobre la ley de cuotas en Chile y en el mundo, donde se destaca el impacto positivo que tiene la participación de la mujer dentro de los directorios de las organizaciones.

Antes de exponer, la académica aclaró el marco en el que se plantea la investigación, para eso explicó los objetivos del Centro de Trabajo y Familia. Entre ellos está fortalecer la institución de la familia y enriquecer la actividad empresarial en la sociedad chilena. “Nosotros creemos que cuando hay familias sanas, hay sociedades sanas y con eso también hay empresas sanas. Éstas necesitan que la sociedad se desarrolle integralmente para funcionar bien, para eso la conciliación de trabajo y familia es primordial”, explicó.

En primer lugar, se enfocó en describir cómo está la mujer en el mercado laboral, la cual tiene cada vez más participación, sin embargo, sigue siendo mínima. “Nosotros en Chile tenemos un 48,4% de participación laboral femenina, versus América Latina que llega a un 54,0%, mientras que el país con mayor participación



Pilar Estay; Ingrid Schirmer, directora comercial del ESE; Mónica Reyes; y Camila Miranda.

son los Países Bajos. Estamos bastante bajos en este tema, todavía hay mucho espacio para que más mujeres se integren al mercado laboral”, señaló María José Bosch.

Otro de los puntos abordados fue por qué es importante que las mujeres participen en las empresas, en el cual presentó distintos estudios que corroboraran eso. “McKinsey estudió el caso de 345 empresas Latinoamericanas que cotizaban en la bolsa (2013), los resultados mostraron que aquellas empresas con una o más mujeres en sus directorios obtuvieron un rendimiento de capital 44% más alto y márgenes antes de intereses e impuestos 47% mayores en comparación a directorios integrados solo por hombres”, comentó.

Entre las barreras para la mujer en el mundo laboral está “el techo de cristal, es decir, se generan instancias en las organizaciones donde no se facilita la promoción de la mujer y se van poniendo reuniones en horarios que dificultan la relación entre trabajo y familia”. Otro de los obstáculos es que “muchas veces se asume que las mujeres no tienen experiencia ni niveles de formación que compitan con los hombres. Varios estudios muestran que la mujer si tiene experiencia en las empresas y en los directorios, pero que se mantienen en posiciones más de staff (que de línea) y que es menos probable que cuenten con experiencia de CEO o COO”.

Por último, la Directora del Centro de Trabajo y Familia, explicó que “una forma de enfrentar este desafío son las leyes de cuotas. Existen 3 modelos para poder lograr esto: autorregulación, comply or explain y las cuotas de género”.

A continuación, se llevó a cabo un panel compuesto por Carolina Schmidt, ex ministra de Estado y directora de empresas; Hermann von Mühlenbrock, presidente de la Sofofa; Luis Hernán Cubillos, socio consultor Egon Zehnder; y Alfredo Enrione, profesor titular del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE, quienes defendieron sus posturas ante una posible ley de cuotas.

Por su parte, el presidente de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), aseguró que lo peor que puede ocurrir es que las mujeres profesionales sientan que la alta dirección es un camino vedado. “No estamos de acuerdo que sea normado por una ley, pero si es importante un proceso donde las empresas vean el tremendo valor que significan las mujeres”, señaló.

Hermann von Mühlenbrock destacó que “es necesario superar esta inercia cultural, de esta forma se generaría en las empresas la obvia convicción de la necesidad de la presencia de las mujeres en los directorios. El sistema de cuota establece un techo a la participación de las mujeres”.

Finalmente, el titular del gremio fabril agregó que las empresas son las que pierden al no contar con el aporte de las mujeres en sus niveles más altos. “La presencia de la mujer en la alta dirección pública le hace bien a la empresa, hasta las estadísticas lo demuestran”.

En tanto, Alfredo Enrione, profesor titular del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE, no estuvo de acuerdo con la Ley de Cuotas, sin embargo, la definió como la única forma rápida de aumentar la participación femenina. “Creo que es una mala

solución, hasta una falta de respeto con las mujeres, que haya una discriminación positiva solo por el hecho de ser mujer. Pero si no hace algo el empresariado, lo va a hacer el gobierno”, explicó el académico.

Enrione explicó que “la baja participación de las mujeres en las empresas se debe a las pocas oportunidades que dan las organizaciones y a que las mujeres son menos proactivas en ser visibles, que a la gente no se les ocurre”.

Por otro lado, Carolina Schmidt, ex ministra de Estado, entregó parte de su experiencia como directora de distintas empresas. “Las mujeres tienen que creer que si se puede hacer, tienen que tomar las oportunidades que se presenten, y no solo eso, sino que tienen que decir qué es lo que quieren”. Además, agregó que “vale la pena tomar nuevos desafíos, ya que al final uno aprende mucho haciendo”.

Schmidt también compartió los posibles problemas que frenan a las mujeres a la hora de obtener un cargo más alto. “Somos muy humildes y no nos promocionamos, y si lo hacemos creemos que pensarán que somos creídas. Hasta las mujeres sienten que están incomodando en un grupo donde hay solo hombres, entonces prefieren quedarse en los grupos de mujeres. Todo eso influye y hace que las mujeres no estén hoy en los directorios”.

Por último, Luis Hernán Cubillos, socio consultor Egon Zehnder, aseguró que “antes de implementar esta ley es necesario preguntarle a las “afectadas”, ya que en nuestro estudio hablamos con varias, y en general no estaban de acuerdo”.

Cubillos también señaló que no comparte cuando alguien dice que no hay suficientes candidatas a directoras. “Creo que hay suficientes mujeres para ese puesto, pero solo que no las ven”.



María José Bosch, directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE; Karin Becker, gerente de cultura corporativa del Grupo Security; y José Miguel Simian, subdirector del ESE.



Fernanda Hurtado, Carolina Pérez Iñigo y Carol Bown.



Viviana Paredes, Marco Antonio González y Verónica González.



Andrés Heusser y Uwe Hasseldieck.



Seminario Centro Trabajo y Familia Grupo Security

MUJER Y EMPLEO

EQUILIBRANDO EL MERCADO LABORAL

Fernanda Hurtado, Gerente General en Asociación de Empresas Familiares; Felipe Larraín, Director CLAPES UC y ex Ministro de Hacienda; María José Bosch, profesora y directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE y; Mónica Reyes, Fundadora de Makers Liderazgo Femenino -PwC Chile.

El ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de su Centro Trabajo y Familia Grupo Security, PwC Chile y la Asociación de Empresas Familiares, AEF, realizó el seminario “Mujer y empleo: Equilibrando el mercado laboral”.

El primer expositor fue Felipe Larraín, Director CLAPES UC y ex Ministro de Hacienda, quien dividió su presentación en tres temas: caracterización de la mujer en el mercado laboral; participación laboral femenina; y mujer, regulación laboral y pensiones. “La tasa de desempleo femenina, hace mucho tiempo, tiende a ser mayor que la tasa de desempleo general y masculina. Tal vez lo bueno es que esta brecha se ha estrechado, pero sigue habiendo una brecha negativa”, comentó Larraín.

El ex Ministro de Hacienda aclaró “¿Qué tipo de empleos estamos creando? Esto es una tónica general de la economía ósea no es solo que se ha ido parando la creación de empleos,

pero se ha deteriorado también el tipo de trabajo que estamos creando. El grueso del empleo creado es el empleo por cuenta propia. Éste es más del 80% y no son emprendedores creando trabajos, el empleo cuenta propia es empleo de calle, es decir, más informales y de menor calidad”.

El Director de CLAPES UC, también se refirió a la amplia brecha salarial que existe entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, donde señaló que “si un hombre y una mujer tienen la misma experiencia, la misma educación, básicamente las mismas condiciones, lo lógico es que ganen lo mismo”.

Otro punto, que destacó Larraín fue la reforma laboral, donde aseguró que “hay proyectos que son importantes desde el punto de vista laboral de la mujer que están durmiendo en el congreso, como el proyecto de ley de teletrabajo, contratos especiales para el trabajo a distancia”.

A continuación, hubo un panel moderado por Mónica Reyes, Fundadora de Makers Liderazgo Femenino -PwC Chile, integrado por María José Bosch, profesora y directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE; Verónica Cousiño, Subgerente de Marketing y Exportaciones, Viña Cousiño Macul y miembro de la Asociación de Empresas Familiares; y Álvaro Pezoa, profesor titular del Centro de Ética Empresarial del ESE.

Pezoa, desde un punto de vista más allá de lo económico, desde un lado ético, indicó que “A mí me parece un gran reto de incorporar en mayor medida a la mujer en el mundo laboral y reducir las brechas salariales. Pienso que las empresas en general han sido diseñadas por hombres y pensadas para un trabajo masculino en unos roles bastantes establecidos que podríamos llamar tradicionales, donde el hombre era el proveedor y la mujer se preocupaba de la casa. Entonces muchas veces las mujeres han estado obligadas a “masculinizarse” para competir con hombres”.

“Pero la empresa no aprovecha lo femenino de la mujer, la mujer tiene ciertas ventajas naturales. Estas tienen ciertas fortalezas, antropológicamente, tienen una tendencia a lo comunitario, una preocupación propia por los detalles, al cuidado de los demás, gran capacidad de interrelación”, agregó el profesor titular del Centro de Ética Empresarial del ESE.

Luego Verónica Cousiño, miembro de una empresa familiar indicó que “las empresas familiares son mucho más largo placistas en sus objetivos que la no familiar, valoran la diferencia del aporte de la mujer a la empresa, no se rigen en objetivos que son de dos o tres años. El valor que agrega la mujer a la empresa familiar es muy alto, haciendo que ésta permita la incorporación de mujeres mucho más fácilmente”.

Otro de los temas al que se refirió la Subgerente de Marketing y Exportaciones, Viña Cousiño Macul, fue el aumento de las ganas de las mujeres, miembros de las familias, de participar en las empresas familiares. “Se ha visto un incremento gigante en los últimos 20 años de las hijas o señoras, de hombres que pertenecen o fundaron empresas familiares, queriendo estar dentro de la plana gerencial. Y esto hace que otras mujeres vean a esas mujeres como un ejemplo”, señaló Cousiño.

“La mujer se rige mucho por el ejemplo, la mujer no quiere ser la única, quiere ver a otras que también se la pueden. No quieren ser la única mujer en un grupo de 20 gerentes”, agregó.



Luis Enrique Álamos, socio principal PwC Chile; Ingrid Schirmer, directora comercial del ESE; Verónica Cousiño, Subgerente de Marketing y Exportaciones, Viña Cousiño Macul y miembro de la Asociación de Empresas Familiares; y Álvaro Pezoa, profesor titular del Centro de Ética Empresarial del ESE.

Por último, la Directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE, María José Bosch, se refirió a las soluciones de las barreras que tienen las mujeres en el mundo laboral. “Hay tres ámbitos en las soluciones, primero de un punto de vista individual, mientras que el mercado laboral no cambie, las mujeres tienen que ser estratégicas a la hora de buscar los trabajos. Hay trabajos donde la flexibilidad es más fácil, son más individuales o más tecnológicos, que permiten una mayor conciliación trabajo y familia”, comentó la académica. Por otro lado, a nivel familiar, Bosch indicó que “es necesario trabajar más en equipo, nosotros tenemos que ver en nuestra nueva realidad familiar cómo vamos a proyectarnos en las carreras duales, si hombre y mujer trabajan cómo nos vamos a organizar y esa conversación todavía está pendiente”.

Luego, a nivel empresarial, María José Bosch explicó que “es incorporar nueva flexibilidad, es desarrollar mentorías y generar políticas de conciliación trabajo y familia que permitan un real enfoque en la productividad y no en el ‘presentismo’ que es la cantidad de horas que pasamos dentro de la empresa, no relacionadas a la productividad”.

Finalmente, a nivel de Estado, la académica destacó que “es necesario cambiar ciertas regulaciones, como el Artículo 203, que es una penalización y un costo de la maternidad que solamente se aplica a la mujer. Actualmente, el tener hijos para una mujer que trabaja, toda la penalización y el costo está en ella”.



Seminario Anual Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina:

VIVIR O MORIR

MODELOS EMPRESARIALES EN LA ERA DE LA DISRUPCIÓN DIGITAL

Rafael Miles, profesor titular de la Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina; Salvador Said, director de Coca Cola Andina; y Mauricio Larraín, director general del ESE.

El ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de su Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina, realizó su seminario anual “Vivir o Morir: Modelos Empresariales en la Era de la Disrupción Digital”.

El director general del ESE indicó que los líderes de las empresas deben estar atentos a los cambios del entorno y planteó cinco paradigmas que se van imponiendo en la sociedad: “la transparencia, el empoderamiento de los consumidores, la importancia de los gobiernos corporativos, una responsabilidad más amplia de la empresa y por último su sostenibilidad”. Además, aclaró que hay dos paradigmas adicionales que van tomando fuerza en el último tiempo y son los que precisamente se abordaron en este seminario. El impacto digital y el riesgo reputacional.

A continuación, el director de Coca Cola Andina, Salvador Said, aseguró que estamos viviendo una revolución digital, en la cual nuevas tecnologías y aplicaciones están cambiando las

formas de hacer negocio y la manera en que nos comunicarnos y relacionamos, tanto dentro de la empresa como con el resto. “Creo firmemente que estas nuevas tecnologías están cambiando ampliamente el mundo que conocemos, estableciendo un nuevo modelo económico, productivo y social, que supone la aparición de nuevas industrias, nuevas empresas, perfiles de profesionales y modelos económicos hasta ahora desconocidos”, afirmó Said.

El primer miembro del panel en exponer fue Patricio Navia, profesor asociado NYU, quien se refirió al desafío que se le presenta a la empresa en esta nueva Era de la Disrupción Digital, en la cual el consumidor se caracteriza por estar empoderado, desconfiado, desatento y desinformado, pero siempre consciente de sus derechos. “Tenemos consumidores empoderados, altamente sensibles, y que no están necesariamente bien informados. Hay mucha información en internet, pero obtener información de ahí es casi como tomar un vaso de agua de un grifo. Hay demasiada como para que la podamos procesar de forma ordenada”, aclaró.



Patricio Navia, profesor asociado NYU; Mónica Zalaquett, egresada PADE 2015 y directora de Triangular Integración Estratégica; Gonzalo de la Carrera, presidente del directorio La Polar S.A.; y Fernando Prado, director para España y Latinoamérica del Reputation Institute.

Otro punto que destacó Navia es la desconfianza que no sólo se vive en Chile, sino que a nivel internacional. Y fue enfático al decir que es imposible recuperarla. “Decir que tenemos que recuperar la confianza es mentira, es como recuperar la juventud. Tenemos que acostumbrarnos a una sociedad en que la gente no confía, en donde tenemos que, a partir de esa desconfianza, comunicar nuestros mensajes de forma exitosa”, sostuvo el cientista político.

Por su parte, Gonzalo de la Carrera, Presidente del Directorio La Polar S.A., discrepó de Navia, garantizando que “el ser humano sí confía y deposita la confianza en nosotros. Por lo que tenemos que penetrar esa confianza y para eso la idea que se me ocurrió es recuperar nuestros gobiernos corporativos, generar utilidades, pero siempre que ganemos legitimidad social”.

Otro tema que abordó de la Carrera fue el paradigma del riesgo reputacional, asegurando que “pueden poner en peligro la existencia de una empresa, pero también pueden poner en peligro la existencia de una industria”. Además explicó que la reputación

corporativa es uno de los recursos estratégicos más importantes para explicar la creación o destrucción de los valores en las empresas.

Asimismo, el presidente del directorio La Polar S.A. dio algunos consejos para las compañías. “Tienen que aceptar el cambio como una manera de agregar valor. Restarse, abstenerse o luchar contra el cambio es algo imposible. Lo otro, es que los líderes tienen que tener conductas predecibles”, indicó.

En tanto, Fernando Prado, director para España y Latinoamérica del Reputation Institute sostuvo que el desafío de las empresas es cada día más complejo. “Hoy hay más transparencia, más información, estamos en una situación donde se les exige más a las compañías. No es sólo ganar dinero, hay que hacerlo de manera sostenible en los tres ámbitos: económico, social y ambiental. Todo eso al final lo podemos traducir en un tema que es la reputación”, afirmó Prado.



Los profesores del ESE Raúl Lagomarsino y María José Bosch junto a Gonzalo Muñoz, gerente corporativo de Recursos Humanos de Coca Cola Andina.

Por otro lado, Prado tocó otro tema relevante que es la velocidad tecnológica, la cual muchas veces representa un riesgo para las compañías. “Hemos tenido a las empresas en el escrutinio público desde hace tiempo. Se han visto casos graves de pérdida de reputación a lo largo de la historia. Sin embargo, lo que es nuevo es la cantidad de información. Los impactos ahora son inmediatos y globales. Hoy una pequeña crisis llega a muchísima más gente en un tiempo mucho más corto”, señaló.

Para finalizar, el director para España y Latinoamérica del Reputation Institute explicó que Chile tiene un concepto de reputación único, ya que le da gran importancia a la integridad. “La integridad en Chile es casi tan importante como la oferta de productos y servicios. Ser ético es tan importante como tener un buen producto. En el entorno internacional también es importante, pero no tanto. Ésta es la mayor conclusión de cómo se construye la reputación en este país”, aseguró.



Los directores de Coca Cola Andina José Antonio Garcés y Gonzalo Said junto a Miguel Ángel Peirano, vicepresidente ejecutivo de la compañía.



Erwin Hahn; Ricardo García, egresado PADE 2015 y gerente general de Camanchaca; Pablo Zalaquett, egresado PADE 2014 y director de Triangular Integración Estratégica; y Gonzalo Parot, director de Coca Cola Andina.



SURA, mejor Administradora de Fondos de Chile

- **Mejor Administradora Global**
- **Mejor Administradora Renta Fija**
- **Mejor Administradora Renta Variable**
- **Mejor Fondo Mutuo de Renta Variable Internacional**

Por primera vez en Chile, una administradora general de fondos obtiene simultáneamente, todos los premios de Morningstar a las mejores administradoras. Además, el Fondo Mutuo SURA Selección Global (serie B) fue elegido como el mejor en la categoría Renta Variable Internacional.



600 600 7872 | www.sura.cl



Morningstar Fund Awards 2016, derechos reservados. Reconocimientos otorgados a Administradora General de Fondos SURA S.A. Fondo Mutuo SURA Selección Global, serie B. La rentabilidad obtenida en el pasado por este fondo, no garantiza que ella se repita en el futuro. Los valores de las cuotas de los fondos mutuos son variables. Infórmese de las características esenciales de la inversión en este fondo mutuo, las que se encuentran contenidas en su reglamento interno y contrato de suscripción de cuotas.



LAS CLAVES PARA GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE Y CONVERTIRLA EN UNA VENTAJA COMPETITIVA

El ESE Business School organizó el seminario “Las claves para gestionar la incertidumbre y convertirla en una ventaja competitiva” con el objetivo de entregar los últimos desarrollos y prácticas en gestión de la incertidumbre. El encuentro fue liderado por Patricio Rojas, profesor de Control de Gestión de la misma institución y director de PRSM Research.

En primer lugar, el académico aclaró que la incertidumbre tiene dos condiciones: “la incapacidad de predecir la dirección en que evolucionarán diversos factores claves y las consecuencias que tendrán estos nuevos estados futuros”. Además, Rojas agregó que su presencia constante y transversal se explica por la naturaleza propia de la toma de decisiones directivas que requieren percibir el entorno, proyectar su evolución, y estimar el efecto de posibles planes de acción.

En esa misma línea, el director de PRSM Research explicó que la incertidumbre es consecuencia del entorno externo (naturaleza, economía y sociedad) y del interno. “La incertidumbre afecta a la



El profesor Patricio Rojas durante el seminario

Actualmente casi el 70% de las empresas experimenta disrupciones y shocks inesperados, cuyas consecuencias puede poner en riesgo la viabilidad futura. Vislumbrar los cambios, aprovecharlos y protegerse de sus consecuencias negativas requiere modelos y herramientas adecuadas.

empresa desde el momento mismo en que se percibe y analiza el entorno con objeto de formular la estrategia y diseñar el modelo de negocio”, aseguró.

Asimismo, Patricio Rojas comentó que las empresas que han logrado gestionar la incertidumbre han desarrollado la anticipación y la resiliencia. “La anticipación busca visualizar eventos que abran nuevas oportunidades, mientras que la resiliencia se centra en atenuar consecuencias adversas una vez los eventos ya han ocurrido”, indicó el académico.

Al momento de realizar su estudio, Rojas se planteó tres preguntas orientadoras. “Cómo gestionan la incertidumbre aquellas empresas más exitosas en comparación con aquellas que no lo son, en qué grado la frecuencia y gravedad de las disrupciones que sufre una empresa dependen de factores organizativos y qué pueden hacer las empresas para mejorar sus capacidades de anticipación y resiliencia a los cambios del entorno”.

En cuanto a los resultados, manifestó que las organizaciones que no gestionan la incertidumbre son más propensas a sufrir eventos disruptivos con consecuencias de mayor gravedad. “Las empresas que gestionan apropiadamente su incertidumbre incrementan sus capacidades de anticipación y resiliencia en rangos de un 25% a 40%, lo que disminuye la frecuencia de disrupciones un 34% en promedio”, explicó.

Otra arista que se destacó en el estudio fueron las pocas empresas que cuentan con espacios de aprendizaje donde se puedan integrar las contribuciones de los colaboradores, ante esto el académico aseguró que “64% de las empresas clasifica su capacidad de aprendizaje como mediocre o insatisfactoria. Si bien los colaboradores poseen conocimientos y capacidades para el aprendizaje, solo se aprovecha una fracción de ello”.

Durante el encuentro, el expositor aclaró que “la gestión de la incertidumbre es un proceso dinámico en que el ajuste entre el modelo de negocio y las demandas del entorno competitivo es constante. En comparación, empresas con la perspectiva clásica y más estática revisan el ajuste entre el modelo de negocios y el entorno cada cierta cantidad de años”.

Patricio Rojas aseguró además que “82% de los directivos confiesan que es muy frecuente que deban desviar su atención de lo importante para apagar incendios, y un 88% considera que su modelo de negocio contiene debilidades importantes”.

A raíz de los resultados, concluyó que “una serie de carencias limitan la capacidad de gestión de la incertidumbre: sistemas de gestión orientados al pasado, colaboradores mediocres y reactivos, modelos de negocios hipotéticos, conocimiento disperso y desaprovechado, y una alta dirección desenfocada”.

Para finalizar su presentación el experto se planteó la pregunta “¿Por qué estas carencias son tan frecuentes?”. Ante esta interrogante, Rojas aclaró que es necesario plantearse preguntas difíciles e incómodas para abordar estas posibles carencias, por ejemplo, “qué hacer con los colaboradores mediocres, qué tan conscientes estamos de las limitaciones y patologías latentes de nuestro modelo de negocio, quién se atreve a cuestionar los supuestos sobre los cuales se cimienta”.

Por último, el director de PRSM Research, indicó que “la gestión de la incertidumbre puede contribuir en forma significativa tanto a crear valor como a prevenir su destrucción. Las organizaciones que se destacan en este ámbito tienen directivos dispuestos a plantearse preguntas difíciles e incómodas y a gestionar la incertidumbre como si el futuro de su empresa dependiese de ella”.



Seminario

INDUSTRIAS EN RIESGO: SIN TRAZABILIDAD, NO HAY CALIDAD

José Miguel Simian, subdirector del ESE; Nicola Sudan, Associate Director de Reconnaissance International; Michel Jorratt, ex Director del Servicio de Impuestos Internos y: el Dr. Jaime Mañalich, Jefe del Departamento de Salud Pública y Epidemiología de la Universidad de los Andes.

El ESE Business School y Departamento de Salud Pública y Epidemiología de la Universidad de los Andes, realizaron el Seminario “Industrias en riesgo: sin trazabilidad, no hay calidad”.

La trazabilidad como concepto se refiere a aquellos procedimientos preestablecidos a lo largo de la cadena de suministros, a través de herramientas determinadas. El encuentro contó con las exposiciones del Dr. Jaime Mañalich, Jefe del Departamento de Salud Pública y Epidemiología de la Universidad de los Andes; Nicola Sudan, Associate Director de Reconnaissance International; y Michel Jorratt, ex Director del Servicio de Impuestos Internos.

La conferencia comenzó con la presentación de Mañalich, quien recordó algunos casos sobre problemas de trazabilidad de alimentos que tuvo que enfrentar mientras era Ministro de Salud, aludiendo a la relevancia que tienen estos procedimientos en la producción y comercialización de diversos productos.

Así también, el ex Ministro señaló la importancia que tiene la trazabilidad en la industria de medicamentos, ya que contribuye a evitar el contrabando de medicamentos y garantiza su calidad. Además sostuvo que en los sistemas de salud es fundamental contar con una regulación exhaustiva de la trazabilidad, pues si estos no poseen un procedimiento confiable, no pueden ser acreditados.

Por último Mañalich realizó una reflexión sobre cómo se debe abordar el tema de la trazabilidad, ya que si bien trae importantes beneficios para las personas a la hora de saber sobre el origen, fabricación y distribución de diversos productos, también conlleva una serie de riesgos que se deben tomar en cuenta.

“Los sistemas de trazabilidad imponen un riesgo, que es generar sistemas de trazabilidad para las personas, como el retail, el TAG, se sabe a qué hora pasamos, dónde fuimos, cómo fuimos. En ese sentido, en países donde la democracia y el respeto de las

El encuentro destacó la relevancia de los sistemas de trazabilidad, los beneficios que esto trae para las empresas y los consumidores, así como también los aspectos a considerar para que este proceso sea transparente y eficiente.

personas no es algo sólido, creo que este tema es algo con lo que hay que tener cierto cuidado”, señaló el ex Ministro.

Luego de la presentación de Jaime Mañalich, expuso Nicola Sudan, quien se refirió a los aspectos técnicos de la trazabilidad, entre ellos el seguimiento y rastreo de los productos, acciones que proveen información para las líneas de producción, facilitando así el poder ver el origen de los productos.

También analizó los componentes tecnológicos de la trazabilidad, conformado por un elemento físico - que se refiere a los códigos en sí- y un componente digital - correspondiente a la información que los códigos proporcionan. Estos códigos únicos, entre ellos el 2D y los códigos QR, se encuentran encriptados con información confidencial para garantizar una trazabilidad segura que puede ser monitoreada a través de base de datos y almacenaje, lo que permite que la información de los productos pueda quedar registrada en determinados sitios a los que pueden tener acceso las personas autorizadas.

Por otra parte, Nicola Sudan también habló sobre los sellos de impuestos y la evolución tecnológica que han tenido a lo largo del tiempo, como por ejemplo la implementación de aplicaciones que funcionan con el uso de los códigos QR. “Con las aplicaciones, el consumidor puede leer y ver de dónde viene el producto. Es un gran ejemplo de cómo se combina lo físico con lo digital” sostuvo Sudan.

Sin embargo, a pesar de los avances tecnológicos que han significado un beneficio para la trazabilidad Sudan también sostuvo que tiene sus desventajas: “Toda esta tecnología es

fantástica, pero si no viene con licencias, una buena regulación, educación del público y de todas las personas de la cadena de suministros no será exitoso. La trazabilidad se tiene que ver como un todo”.

Posteriormente el ex Director del Servicios de Impuestos Internos, Michel Jorratt, se refirió a la trazabilidad como una herramienta de control tributario y explicó en qué consiste la trazabilidad fiscal.

“La trazabilidad fiscal es un sistema de control, probablemente de un elemento físico, distintivo y tecnológico que detrás de este posee información. Se trata de una facultad del SII con el que se permite ver si la empresa pagó o no los impuestos”, explicó Jorratt.

Además señaló que este es un tema que se ha ido desarrollando gracias a la Reforma Tributaria, la que ha hecho que se avance en el tema de la trazabilidad y en un mejor diseño del impuesto, temas que según Jorratt deben ir de la mano. “No basta con poner o subir impuestos, también debe haber un control de esto. Ahí entra la trazabilidad”.

Luego de las exposiciones de los tres expositores, se realizó un panel de discusión moderado por Jaime Mañalich, en donde tanto Nicola Sudan como Michel Jorratt reflexionaron sobre el tema. Entre los puntos que coincidieron los dos invitados, fue el hecho de que la trazabilidad debe ser realizada por terceros que no tengan relación con la empresa que se está trabajando, pues de esta forma se evitan los conflictos de interés que puede generar este sistema, así como también ser una forma de garantizar la transparencia del proceso de trazabilidad.



Seminario

EL ROSTRO DE LA MISERICORDIA EN LA EMPRESA: ¿QUÉ SE PUEDE HACER?”

Álvaro Pezoa, director del Centro de Ética Empresarial; Pbro. Sergio Boetsch, Vicario Regional del Opus Dei en Chile; y Mauricio Larraín, director general del ESE Business School.

El ESE Business School de la Universidad de Los Andes, con la colaboración de la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC), realizó su seminario “El rostro de la misericordia en la empresa: ¿Qué se puede hacer?” en el marco del año de la misericordia decretado por el Papa Francisco.

La actividad fue liderada por Álvaro Pezoa, Director del Centro de Ética Empresarial del ESE. Asimismo, contó con la exposición del Pbro. Sergio Boetsch, Vicario Regional del Opus Dei en Chile; Beatriz von Appen, Directora de la Fundación Educacional Choshuenco; Paola Alvano, miembro del Directorio de la Corporación Crédito al Menor y Gerente de Comunicaciones y RSE del BCI; Lucía Ruiz-Moreno, Gerente General de la Fundación Paternitas y; Consuelo Moreno, Coordinadora Área Incidencia de la Fundación Oportunidad Mayor.

Al comienzo del encuentro, Mauricio Larraín, Director General del ESE, aclaró que “esta Escuela de Negocios tiene un doble objetivo,

que es la formación integral de empresarios y ejecutivos”. A raíz de eso, explicó que “queremos dar una sólida formación profesional, pero, por otro lado, también queremos entregar una formación en valores, humana, para que de esta manera no sean eficientes técnicamente, sino que también ejerzan sus responsabilidades con valores”.

Luego, el Pbro. Sergio Boetsch, Vicario Regional del Opus Dei en Chile, subió al estrado donde habló de la misericordia, la cual definió desde un principio como “la actitud de quien se compadece, se siente interpelado, se conmueve por la indignancia o carencia de otro ser”. Boetsch agregó que lo opuesto a este término es la frialdad y la indiferencia.

En esa misma línea aseguró que para entender la misericordia es necesario conocer y entender el pecado. “Lo más grave del daño es la separación de Dios, es lo más fuerte que puede pasar. Por eso es importante la misericordia en Dios porque el hombre se

separó de él por medio del pecado y tiene que volver, eso es lo que se llama la conversión”, aseguró.

A continuación, el Pbro. Sergio Boetsch se refirió a la misericordia en las empresas, “es necesario poner mucho corazón para que no haya frialdad, ver las necesidades de los demás, ser muy humanos y tratar a las personas con mucha dignidad, no calificarlas”.

Para terminar, el expositor llamó a los asistentes a “tener un corazón grande, es decir, animarse a ayudar y salir de sus comodidades”. Además, agregó que es necesario pensar siempre en el mejor negocio, pero que también lo sea humanamente. “Al servir a los demás con distintas iniciativas también hacemos un poco de cielo”, señaló el invitado.

La primera de las cuatro panelistas en exponer fue Beatriz von Appen, Directora de la Fundación Educacional Choshuenco, quien habló de la fundación familiar que tiene junto a sus padres y hermanos. La cual comenzó en diciembre de 2010, centrándose en la educación de la primera infancia, es decir, de 0 a 4 años.

Von Appen aclaró que esta iniciativa “ayuda a que haya menor deserción escolar, a que los niños no caigan en la delincuencia y que tengan una mejor vida familiar, que descubran que la vida puede ser distinta”.

La fundación se enfoca en ayudar a niños y niñas de escasos recursos. Primero comenzaron con un jardín en Colina, apoyado

por diferentes universidades. “Lo que comenzó como una responsabilidad social, pasó a ser una vocación”, manifestó.

La misión de este proyecto es “contribuir a mejorar la calidad de la educación inicial de los niños y niñas del país”, por eso ya están programados los próximos jardines en San Bernardo y San Ramón. En 2013, empezaron a involucrar a la empresa Ultramar con la Fundación Choshuenco. Beatriz von Appen explicó que “los colaboradores de la organización reciben las cartas de Navidad de los niños, donde los trabajadores pueden elegir un sobre y hacer un regalo de Navidad según los intereses de los menores. Luego, algunos de los colaboradores se ofrecen a ir al jardín a hacer el reparto de los regalos y pasar un rato con los niños”.

Una segunda invitada fue Paola Alvano, miembro del Directorio de la Corporación Crédito al Menor, Gerente de Comunicaciones y RSE del BCI, quien también compartió una de las iniciativas que realiza el banco, la cual nació hace más de 20 años.

“En 1990, un grupo de Colaboradores de Bci impulsa la iniciativa de crear una institución de beneficencia cuyo compromiso es aportar al desarrollo social del país y, en particular, con la infancia de extrema pobreza en situación de alto riesgo social”, señaló Alvano.

La Corporación Crédito al Menor tiene como misión “brindar un espacio de acogida y protección residencial de carácter transitorio para favorecer algún tipo de reinserción familiar y social”.



Beatriz von Appen, directora de la Fundación Educacional Choshuenco y egresada PADE; Consuelo Moreno, Coordinadora Área Incidencia de la Fundación Oportunidad Mayor; Lucía Ruiz-Moreno, gerente general Fundación Paternitas y egresada del programa PADE del ESE; y Paola Alvano, miembro del Directorio de la Corporación Crédito al Menor y gerente de comunicaciones y RSE del Bci.

La Gerente de Comunicaciones y RSE del Bci señaló que los principales objetivos del lugar son “proteger a las niñas de las experiencias de vulneración, contribuir a superar las vivencias traumáticas y apoyar a las familias para que puedan integrar a las niñas”.

¿Cómo lo hacen? “Acogiendo en forma cariñosa y con respeto, formando integralmente, desarrollando sus capacidades, restituyendo el derecho de vivir en un ambiente familiar y entregando herramientas para la vida independiente”, describió la expositora.

Por ejemplo, se está potenciando una “Escuela de Chocolateras”, donde “un colaborador del Banco les enseñó a hacer chocolates, alfajores, dulces y esto después lo pueden ofrecer dentro del mismo Banco y les da cierta independencia”, comentó Paola Alvano.

Otra invitada que presentó una iniciativa donde abunda la misericordia fue Lucía Ruiz-Moreno, Gerente General de la Fundación Paternitas. Esta fundación está hace 30 años y su misión es romper el círculo de la delincuencia, otorgando una atención integral, apoyo, tratamiento social, psicológico, jurídico, espiritual y neuropsiquiátrico a los niños, adolescentes y adultos vinculados al mundo de la delincuencia.

Ruiz-Moreno señaló que “las cárceles están llenas de personas que, habiéndose equivocado, desean enmendar sus vidas. Por eso, Paternitas es la institución encargada de canalizar ese deseo de cambio, conducirlo apropiadamente y transformarlo en una realidad que aporte al desarrollo de una sociedad en que todos se vean afectados positivamente”.

Una de las historias que compartió la Gerente General de la Fundación Paternitas fue la de Daniel, quien salió en libertad en el año 2012, después de haber cumplido 7 años de condena. “Con todos los anhelos y las ganas de cambiar, Daniel llegó a la Fundación a buscar ayuda. El año pasado en la constructora Sepco, Daniel fue elegido como el trabajador del año”.

Por último, Consuelo Moreno, Coordinadora Área Incidencia Fundación Oportunidad Mayor presentó una novedosa iniciativa enfocada en el adulto mayor que partió hace 13 años. “Hoy en Chile, 16,7% es adulto mayor, de esa cifra 81% es autovalente”, comentó la invitada.

“Hogar Padre Pío es un hogar para adultos mayores que tenemos en Valdivia en conjunto con la fundación Las Rosas, siempre trabajamos junto a alguien más, nunca solos”, explicó Moreno. Este lugar alberga a 102 adultos mayores de muy escasos recursos de Valdivia y el 90% son dependientes.

Algunos de los problemas que sufren las personas de edad avanzada que destacó la invitada fueron “las grandes barreras en la entrada o permanencia en el mundo laboral, la pobreza, y la falta de capacitación, hoy los adultos mayores quieren reinventarse”.

Para terminar, la Coordinadora Área Incidencia Fundación Oportunidad Mayor aseguró que “los adultos mayores son los que menos presentan licencias médicas y son responsables” e invitó a los empresarios presentes en el seminario a darles una oportunidad a estas personas.

Novedades

MASTER EN FINANZAS

EL MASTER EN FINANZAS DEL ESE DESDE EL 2017 SE LLAMARÁ “MASTER EN FINANZAS E INVERSIONES”



José Miguel Simian, su nuevo director, explica que el MFI “está dirigido a quienes desean hacer del mundo de las finanzas y las inversiones el centro de su quehacer profesional. Ellos encontrarán en él una oportunidad única de actualizar, desarrollar y profundizar conocimientos en estos temas. La oportunidad es única por dos razones. En primer lugar, el programa tiene un enfoque aplicado con una dosis importante de casos de negocios y, en segundo lugar, el programa convoca anualmente a un destacado grupo de profesionales, de quienes podrás aprender mucho también. El programa busca muy deliberadamente, a través de la discusión en el aula, aprovechar la experiencia de nuestros alumnos. Ellos tienen en promedio diez años de experiencia, en muchos casos en áreas financieras y de inversión”.

Y agrega que “el MFI desarrolla dos grandes líneas de conocimiento. Por una parte, una línea de finanzas de empresa y por otra una línea de inversiones. Esto permite a personas que vienen de ambos mundos actualizar y profundizar sus conocimientos y desarrollar el conocimiento de aquello en lo que no están y a lo eventualmente quieren dirigirse. Es así como se reúnen personas de la industria financiera (banca, banca de inversión, compañías de seguros, afp, etc.), con personas del mundo privado de las inversiones (fondos de inversión, family office, inversionistas privados, etc.) y personas de las áreas financieras de las empresas (empresarios, directivos financieros, consultores, etc.)”.



¿EMPRENDER UNA NECESIDAD O UNA VOCACIÓN?

El ESE Business School de la Universidad de Los Andes a través de la Cátedra de Innovación del Grupo GTD dictó el año 2015 por primera vez en Chile el curso “De empleado a Empresario” que enseña qué se debe hacer para independizarse. Este curso nació de la necesidad de que hoy en día, la carrera profesional según las estadísticas, en promedio, dura hasta la edad de 50 años y como máximo hasta los 60 años para aquellas personas que son empleadas por las grandes y medianas empresas.

Sin embargo la esperanza de vida tanto de hombres como mujeres hoy en día en Chile es alrededor de 90 años.

Por lo tanto, se tiene energía y capacidad al menos 30 años más, desde que a uno lo desvinculan. Basta observar que los principales líderes del mundo, el Papa, los candidatos a la presidencia de Estados Unidos, los primeros ministros de algunos países de Europa y muchos empresarios, todos son mayores de 60 años y están totalmente vigentes.





El curso que se dictó el 2015 y luego el 2016 ayudó a los participantes a descubrir conociéndose a sí mismo, para qué actividad tiene aptitudes y ventajas competitivas, con un análisis racional y con un criterio emocional.

Luego se enseñó a reconocer que en esta etapa uno tiene miedos, algunos de ellos producto de nuestra imaginación y otros son reales, para estos últimos se explica qué resguardos uno debe tomar.

El curso entregó una metodología ya probada que ayuda descubrir cuál es la oportunidad que cada uno puede tomar y desarrollar, hasta llevar al participante a una idea de negocio clara, que le dé sentido a su vida y que sea compatible con sus capacidades.

En el transcurso de este programa, los participantes fueron concretando sus ideas y pensando cómo llevarlo a la acción. Se les enseñó a través del método Canvas como evaluar sus proyectos, y luego cada uno lo presentó y entre todos se discutieron los aspectos positivos y negativos de estos.

En la primera versión se analizaron proyectos de diferentes tipos como: de utilidad pública, de cómo mejorar la eficiencia en la compra de energía, medios de comunicación a través de la web, licencias, etc.

También se evaluaron proyectos que no fueron acogidos y los participantes agradecieron, dado que el equivocarse produce no solo una pérdida económica, sino también emocional.

Este curso es eminentemente práctico y se acompañó con testimonios de empresarios que partieron desde cero, que contaron sus experiencias, tanto positivas como negativas.

Dado los buenos resultados obtenidos el 2015 y 2016 el ESE Business School de la Universidad de los Andes, volverá a dictar este curso el 2017 que permite orientar a muchas personas más que están en esta disyuntiva en un momento de su vida.



VIAJES

SEMINARIO INTERNACIONAL EMBA ESE BUSINESS SCHOOL

En mayo los alumnos del Executive MBA, de la generación semanal e intensiva 2015, estuvieron durante una semana en el IESE Business School de Madrid. Durante su estadía participaron en el seminario Internacional “Desafíos para las Empresas en un Entorno Global”. Además visitaron importantes empresas de la capital española.

El MBA 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.



PDE

Dentro de las actividades que contempla el PDE, hay una que brinda una especial oportunidad de crecimiento para los directivos, este es el “Seminario Residencial” que se lleva a cabo en Santa Cruz, donde se aborda la temática de Liderazgo Estratégico.

Esta actividad posee características muy concretas, permitiendo trabajar mejoras individuales y de equipo, aplicar soluciones prácticas y rápidas, tomar decisiones, liderar grupos, delegar funciones y planificar acciones.

Esta experiencia pretende estimular y desarrollar las capacidades de los participantes en un ambiente de grato compañerismo, lo que genera beneficios no solo de carácter académico.

SEMINARIOS DEL PROGRAMA PADE EN SANTA CRUZ Y LAS MAJADAS DE PIRQUE

El seminario de dos días del programa PADE “Dirigiendo Talentos en la empresa” desarrollado en Santa Cruz considera la entrega de herramientas de autoconocimiento, liderazgo y trabajo en equipo mediante casos, charlas, dinámicas de grupo, análisis de películas y grupos de discusión.

El 2016 se realizó por primera vez un segundo seminario residencial en Las Majadas de Pirque donde los alumnos tuvieron la oportunidad de ver temas relacionados con el diseño

y evaluación del Directorios; ética y humanismo empresarial y como liderar equipos de Alto Desempeño.

El PADE, dirigido a Propietarios, Presidentes de Directorio, Directores y Gerentes Generales de grandes empresas, con amplia experiencia en posiciones de alta dirección, busca dotar al directivo de los conocimientos, capacidades, actitudes y valores necesarios para hacer frente a una realidad compleja y cambiante.



MFA

Con el objetivo de complementar la formación impartida en el Master en Finanzas Aplicadas, las generaciones 2015 y 2016 participaron en el seminario internacional en London School of Economics, Londres, Inglaterra. Los alumnos y alumnas tuvieron la oportunidad de escuchar in situ a profesionales de la City Londinense y realizaron interesantes visitas, como el parlamento británico y la London Metal Exchange.





EN QUÉ ESTAN NUESTROS PROFESORES



Gabriel Fernández

Profesor asistente e investigador del Centro de Estudios Financieros del ESE. Desde este Centro se desarrollaron una serie de actividades de difusión y académicas. En abril se realizó el seminario “¿Qué esperar el 2016 en el mudo financiero?” donde además de contar con el destacado economista José de Gregorio, por primera vez se reunió a representantes de las principales asociaciones del mundo financiero a discutir de desafíos regulatorio para el sector. Entre julio y agosto se dictó por segundo año consecutivo el curso “Periodistas en el Mundo Financiero” en conjunto con la ANP y la Facultad de Comunicación de la UANDES. Como parte del esfuerzo continuo de acercar el mercado financiero al público general, se ha acentuado la participación en los medios, principalmente mediante columnas de opinión y visitas a programas radiales para dar a conocer las actividades e investigaciones del CEF. De manera similar, entre la serie de encuentros orientados a pensar los desafíos del mercado de capitales con referentes locales e internacionales, destaca la visita de Ricardo López Murphy en noviembre, con quien adicionalmente se organizó el seminario “¿Invertir en Argentina Hoy?”. Dicho seminario contó con la presencia de Jorge Burgos y empresarios chilenos y argentinos. Otras actividades incluyen un desayuno de economistas jefes de empresas del sector financiero para discutir la situación fiscal de Chile, un seminario con gran asistencia de público para discutir el impacto de las Fintech en el mundo financiero y la participación como expositor en el seminario conjunto de la Universidad con el CEP para discutir opciones de política pública para el

financiamiento de la salud, como asimismo en el encuentro latinoamericano de economistas en Colombia. En el ámbito académico y docente, se ha continuado con la agenda de investigación con diversos trabajos en áreas de interés para el sector financiero, tales como los determinantes y consecuencias de la pérdida de confianza en el mundo financiero, el desarrollo de la bancarización y el impacto de la crisis financiera del 2008 en EEUU, entre otros. Como docente, ha dictado cursos para programas ejecutivos orientados a comprender la complejidad y necesidad de la buena regulación, desarrollando nuevos casos a partir de experiencias chilenas.



Guillermo Armelini

Profesor asociado del ESE. Durante el año 2016, el profesor publicó un artículo en un Journal internacional ISI, que trata sobre un modelo para predecir la probabilidad de postulación a una universidad y se enmarca dentro del tema de productividad del gasto en marketing. Adicionalmente, está escribiendo dos casos sobre gestión de experiencia de clientes, y ha escrito 3 notas técnicas sobre la gestión de la experiencia de clientes, los principios de marketing viral y sobre rentabilidad de clientes. Al igual que el año pasado, lideró el 3er estudio de mermas en retail en Chile junto con la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y la empresa Alto, y organizó el primer foro de Omnicanalidad. En docencia, además de su activa participación en clases del ESE, el profesor Armelini dictó cursos en el PAD de Perú, en el Inalde de Colombia, en el IEEM de Uruguay y en la Universidad Torcuato Di Tella de Argentina.



María José Bosch

Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security y profesora asociada del área de Dirección de Personas. Dentro de las actividades del Centro se realizaron dos seminarios, el primero “¿Es necesaria una Ley de Cuotas en los Directorios?”; el segundo “El impacto positivo de la Mujer en el mercado laboral”; tres foros del Club IFREI: ¿Nos falta tiempo o racionalizar los horarios?, “La familia: una escuela de talentos” y “El apoyo de la ley para crear empresas RFC (parte II)”; y 6 foros de Women’s Lobby con más de 40 mujeres directivas. Participó en las conferencias académicas: Work and Family Research Network Conference (Washington, junio 2016): An Analysis of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB) Effects in Brazil, Kenya, Netherlands and Philippines (M.J. Bosch, M. Las Heras, M. Russo & M. Grau I Grau); Academy of Management (Anaheim, agosto 2016): Work-family interface in Chile and Colombia: laeadership and policies (S. Idrovo & M.J. Bosch). Participó también en el primer encuentro regional de Club IFREI (IAE, Argetina). Publicó el paper “A matter of love: Exploring what enables work-family enrichment” (K. Sowon, M. Las Heras & M.J. Bosch). Publicó el capítulo de libro “Women in Management Worldwide: Chapter Chile”. Asimismo publicó el libro “Conciliación Trabajo y Familia: Buenas prácticas en Chile (M.J. Bosch, M.P. Riumallo & R. Capelli). Publicó los siguientes cuadernos ESE: “Ley de Cuotas” y “Liderazgo Femenino”. También publicó los resultados del estudio IFREI 1.5 de Chile”. Participó del Programa de Diálogo Social: “La inserción laboral femenina y el cuidado de los niños”. Actualmente está trabajando con las siguientes personas en

diferentes investigaciones académicas: Mireia Las Heras (IESE Business School); Sandra Idrovo (INALDE); Patricia Debeljuh (IAE); Kim Sowon y Guliano Bianchi (Ecole hôtelière de Lausanne); Marc Grau (Harvard Business School); Marcello Russo (Kedge Business School); Carlos García y Marta Manríquez (Universidad Alberto Hurtado); Javier Pinto y David Kimber (Facultad Ingeniería Comercial-Universidad de los Andes); Ricardo Levia y Cristóbal Benavides (Facultad Comunicaciones UANDES). En el Centro Trabajo y Familia, están en proceso los siguientes cuadernos ESE: "Generación Y"; "Protección a la maternidad"; y el "Impacto del NSE en la Conciliación". También está trabajando en las siguientes Notas Técnicas: "El cuidado del adulto mayor"; "Liderazgo femenino: herramientas y barreras"; y "Corresponsabilidad". Junto a Rafael Mies y Raúl Lagomarsino están escribiendo un libro para el área de Dirección de Personas. Recibió el Premio 100 Mujeres Líderes 2016, entregado por Mujeres Empresarias y El Mercurio.



Alfredo Erione

Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad; y director del Programa PADE. En enero lideró la Conferencia Internacional "La Mejor Empresa Privada Para el Mundo" que convocó a académicos, políticos y líderes empresariales de nivel mundial en el ESE. En abril expuso en Panamá en el encuentro mundial de Administradoras de Fondos de Pensiones sobre mejores prácticas de gobierno corporativo. En mayo fue nombrado Chancellor, responsable de liderar la prestigiosa International Academy of Management hasta el 2018. Publicó en mayo, también, en la revista internacional

Ethical Boardroom el artículo "Latin America 2016 Emerging trends in corporate boards". En octubre se presentó en ICARE su estudio sobre gobiernos corporativos en Chile. A lo largo del año ha sido invitado como profesor visitante en Argentina, Colombia, España, México, Perú y Uruguay. También durante el año ha liderado la creación del nuevo Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad.



Raúl Lagomarsino

Profesor Asociado de Dirección de Personas. Presentó en el Congreso Anual de la International Leadership Association realizado en Atlanta, Estados Unidos, el libro "Breaking the Zero-Sum Game: Transforming societies through inclusive leadership", del que es co-editor. El libro será publicado por Emerald Publishing. Dictó sesiones en el programa MBA del IEEM Business School (Uruguay). Dirigió el Diploma en Gestión de Negocios para Microempresarios, impartido en conjunto con la Fundación Nosedal a microempresarios de La Pintana.



Patricio Cortés

Profesor Adjunto de Emprendimiento e Innovación del ESE y colaborador de la Cátedra de Innovación Grupo GTD. Dirige el ranking de empresas innovadoras Most Innovative Companies, donde el 2016 se premió al mayor

número de industrias desde su inicio en 2010. Se encuentra preparando las notas técnicas sobre las capacidades y herramientas que deben poseer las empresas en sus distintos niveles de innovación. Además está enseñando sobre Fintech y nuevas técnicas de evaluación de etapas tempranas (NABC, Lean Canvas, Kawazaki, 2 min rocket pitch) y preparando un libro de innovación junto al profesor Iván Díaz - Molina.



Rafael Mies

Profesor Titular de la Cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina, se encuentra realizando un año sabático en la Universidad de San Diego, California. Ahí está desarrollando una investigación profunda acerca del liderazgo adaptativo y las mejores prácticas en Recursos Humano. Esta investigación se enmarca en un trabajo conjunto además con la Stanford University y Virginia Tech. Durante este periodo también está terminando la publicación de un texto de estudios para alumnos del MBA y los diversos programas ejecutivos en los que da clases. A mediados del 2016 realizó un exitoso seminario sobre Reputación Corporativa en las organizaciones. Para discutir estos temas se invitó a Fernando Prado director para Latinamerica del Reputation Institute de Boston y un destacado panel donde participaron Patricio Navia, doctor en ciencia política de New York University; Gonzalo de la Carrera, ex presidente Colmena; conductor de Radio Agricultura y presidente del directorio de La Polar S.A. Nuevamente ha sido nombrado columnista permanente del Diario Financiero, donde sus columnas han logrado destacar como las más leídas con mediciones internas del diario. Ha sido

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



Julio Aznarez

Es director del área de Dirección Financiera del ESE. Fue nombrado Director del Programa de Desarrollo de Empresarios- PDE. Organizó el seminario Financial Summit 2016 “La Revolución Fintech”. El encuentro contó con la participación de Patricio Cortés, profesor adjunto de Emprendimiento e Innovación del ESE; Jorge Camus, co-founder de Destácame; Tomás Flores, economista jefe y director de FXOne y Gonzalo Kirberg, gerente de crecimiento de Cumplo. Participó en la quinta edición de la investigación conjunta con EuroAmerica sobre las características y estrategias de inversión de los inversionistas de alto patrimonio en Chile. Fue profesor invitado en el Master en Finanzas de la Universidad de Montevideo.



Iván Díaz-Molina

Director de la Cátedra de Innovación Grupo GTD. Co-Director con PCD del REI, séptima versión. Escribió el Capítulo sobre Riesgo y Directorio en el libro “The Practice of

Strategic Management and Corporate Governance: An Iberian and Latin American Perspective”, editado por Joan Enric Ricart y Adrian Caldart del IESE Business School. Escribió la Nota Técnica IN-NT-ES-16-213 sobre Innovación Sistemática. El paper “Assessing the construction of Innovation Capabilities - Influences at the individual, organizational, and structural levels” escrito junto con Patricio Rojas fue aceptado en la Academy of Management Conference 2016. Editó junto con Juan Luis Guillén la segunda edición de su libro “De Empleado a Empresario” con dos capítulos adicionales. Fundó el Círculo de Emprendimiento del ESE Business School. Participó en las comisiones del proceso de planificación estratégica de la UANDES. Dictó la Clase Magistral de inauguración del Año Lectivo 2016 de la UANDES. Fue nombrado en el Directorio de UANDES I+D SpA, sociedad holding de los spin-offs de innovación de la Universidad. Actualmente el profesor Díaz-Molina cursa un Doctorado en Temple University de EEUU.



Álvaro Pezoa

Director del Centro de Ética Empresarial y Director de MBA. Asistió al Sixth ISBEE (International Society for Business Ethics and Economics) World Congress, realizado en la Shanghai Academy of Social Sciences (SASS), Shanghai, China, entre el 13 y 16 de julio de 2016. Allí efectuó una presentación sobre «Business Ethics in Chile: an Overview», dentro del panel dedicado a «Business Ethics in Latin America». El 25 y 26 del mismo mes participó en el Congreso «Global Perspectives on Business Ethics : Celebrating the 40th Anniversary of the Center of Business

Ethics», en Bentley University, Waltham, Massachusetts. En esa oportunidad expuso el trabajo «Business Ethics, the Spirit of Service and a Work Well-Done: Towards the Greatest Possible Good». En noviembre publicó el breve manual «Ética Profesional en los Negocios », como parte de la serie de Cuadernos de Ética Empresarial del recientemente creado Centro de Ética Empresarial del ESE Business School de la Universidad de los Andes, del que el profesor Pezoa ha sido designado director.



Jon Martínez

Es Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Bci y director del Senior MBA. A principios de 2016 el profesor publicó el capítulo “Large entrepreneurial families in Chile. Their characteristics and contribution to the country (1830-2012)”, en el libro Evolution of Family Business: Continuity and Change in Latin America and Spain, editado por Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch, y publicado por la destacada editorial Edward Elgar Publishing de Massachusetts, EE.UU. En línea con este trabajo, el profesor Martínez junto al profesor Francisco Javier González del departamento de Historia de la Universidad de los Andes, inició la elaboración de un libro cuyo título provisional es Familias Empresarias en Chile: una cultura emprendedora. Este proyecto, que investiga el aporte de las familias empresarias a Chile en los siglos XIX y XX, recibió un auspicio especial del Bci, y se espera que esté terminado a fines de 2017. Entre el 27 y 30 de junio, Jon Martínez participó en la Conferencia Anual de la Academy of International Business en New Orleans, EE.UU. Junto al profesor José de la Torre de la Florida International

University presentó el paper “The Global Expansion of Family Firms: Propositions Derived from Eight Case Histories”. Ambos profesores lideraron el Fellows Cafe en el tema International Growth in Family-Owned Firms: Where Do They Differ and Why? A mediados de septiembre, Jon Martínez y Belén Villalonga, profesora de NYU, presentaron el paper “Internationalization and Performance in Family versus Non-Family firms: The Pivotal Role of Family Support” en el International Family Business Research Forum organizado por la Universidad Federico II en Nápoles, Italia. Durante todo el año 2016 trabajó en un white paper sobre Family Firms and Globalization con el patrocinio del Cambridge Institute for Family Enterprise y PwC a nivel mundial. Se trata de un informe que contiene un survey de casi 3.600 empresas familiares y no familiares de 63 países, complementado con 11 casos de empresas familiares que se han internacionalizado exitosamente y que provienen de diferentes continentes. Finalmente, durante todo el año 2016 el profesor Martínez continuó escribiendo su columna mensual en temas de empresas familiares en el diario La Tercera. Ya ha publicado más de 50 de estas columnas, las que, más adelante, darán origen a un libro de reflexiones para empresarios familiares.



Maria Eugenia Delfino

Profesora asociada del ESE. Durante el año 2016 estuvo trabajando en dos investigaciones: (i) un trabajo que intenta medir el costo de la ausencia de control de fusiones y adquisiciones sobre el bienestar de los consumidores, utilizando la industria de la cerveza en Perú como caso de análisis; y (ii) otro que analiza

el efecto de la concentración de la industria sobre el poder de mercado, la eficiencia y el bienestar de los consumidores/rentabilidad de las empresas del sector utilizando como base para el análisis la industria bancaria en Argentina. Como Directora de Investigación del ESE coordinó los seminarios de investigación que se realizaron mensualmente durante el año y otras actividades relacionadas. En relación a sus actividades de docencia, además de su participación en clases en el ESE, la profesora Delfino dictó cursos en el IAE Business School de Argentina.



Patricio Rojas

Es profesor de Control de Gestión y de Enterprise Risk Management del ESE. Durante el 2016 el trabajo de investigación del profesor Rojas ha sido dado a conocer en diversas instancias, llegando a ser portada de la revista Harvard Deusto Business Review con el artículo titulado “¿Cuál es la Fortaleza Estratégica de su empresa?” que describe un modelo para gestionar la incertidumbre estructurado sobre las capacidades de anticipación y resiliencia. El artículo también presenta una herramienta de diagnóstico para evaluar la fortaleza estratégica de la empresa.

Este artículo es fruto del programa de investigación “Performance, Resilience and Sustainability Management Research”, cuyo propósito es desarrollar nuevo conocimiento sobre cómo las empresas le hacen frente a las múltiples fuerzas que amenazan su viabilidad y restringen su potencial de crecimiento. Otra publicación fue un book chapter en el volumen “Performance Measurement and Management Control:

Contemporary Issues”, que agrupa los últimos avances en investigación de la comunidad académica especializada en control de gestión, contabilidad, y finanzas. El volumen pertenece a la serie “Studies in Managerial and Financial Accounting” de la prestigiosa editorial Emerald Group. En el chapter el profesor Rojas introduce el concepto de las “Asimetrías de Interpretación”, que contribuye a la comprensión de las dinámicas de evaluación y gestión del performance, que hasta la fecha se han centrado fundamentalmente en conceptos de la Teoría de Agencia tales como “asimetrías de información” y “moral hazard”, entre otros, sin explorar esta nueva dimensión. Adicionalmente el profesor Rojas presentó artículos de investigación en diversas instancias académicas, entre ellas la conferencia de la Strategic Management Society en Berlín, donde presentó un artículo que aborda la relación entre los modelos de negocios, la fiabilidad de los procesos organizacionales y la destrucción de valor. Otra instancia fue la conferencia de la Academy of Management donde presentó un artículo co-escrito con el profesor Díaz-Molina titulado “Assessing the construction of Innovation Capabilities - Influences at the individual, organizational, and structural levels”, que identifica factores a tener en cuenta para mejorar la gestión de programas de innovación, y potenciar la contribución de los colaboradores. Finalmente, en la conferencia de la European Accounting Association presentó un artículo que es el primero en proveer evidencia empírica del rol de los sistemas de gestión en contrarrestar las barreras anti-aprendizaje. Además se desempeñó como profesor invitado en el programa MBA del IAE Business School, en Argentina.

AHORA LA TARJETA QUE MÁS MILLAS ACUMULA ES EXCLUSIVA PARA TODOS.



ÚSALA Y VUELA.

Vivir con Beneficios

VISA



www.bci.cl

[f BancoBci](https://www.facebook.com/BancoBci)

[@BancoBci](https://twitter.com/BancoBci)

☎ 2 692 8000

Bci
somosdiferentes

Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en www.sbif.cl / American Airlines, AAdvantage y el Símbolo de Vuelo son marcas de American Airlines, Inc. American Airlines es miembro de la alianza **oneworld**. **oneworld** es una marca registrada de **oneworld Alliance, LLC**. American Airlines se reserva el derecho de cambiar el programa AAdvantage en cualquier momento y sin previo aviso, y a clausurarlo avisando con seis meses de anticipación. American Airlines no se hace responsable de los productos o servicios ofrecidos por otras compañías participantes. Para más información sobre el programa AAdvantage, visite aa.com/millas.



GRADUACIONES

GRADUACIÓN PADE 2016

El martes 13 de diciembre se realizó la ceremonia de graduación del Programa de Alta Dirección de Empresas – PADE del ESE Business School 2016. Durante la graduación Catalina Cabello habló en representación de los alumnos, mientras que el discurso del ESE estuvo a cargo Mauricio Larraín, Director General del ESE.

Este programa está dirigido para aquellos que están en la soledad del poder y que debe enfrentar continuamente situaciones difíciles e inciertas sin respuestas evidentes. Es por esto que es un lugar ideal para actualizarse al más alto nivel y prepararse para próximas etapas personales y empresariales.



GRADUACIÓN AMP PRIMAVERA 2014 Y OTOÑO 2015

En marzo de 2016 se realizó en el Auditorio María Luisa Rey del ESE, la graduación del Advanced Management Program con las versiones de Primavera 2014 y Otoño 2015.

El AMP está dirigido a Gerentes Divisionales y de Área de grandes empresas, con amplia experiencia en el cargo. Está especialmente concebido para aquellos directivos que se están preparando para asumir posiciones de mayor responsabilidad, y que son identificados por sus empresas como personas con un gran potencial de crecimiento dentro de sus organizaciones. Este programa entrega una visión global e integral de los negocios que permite entender la organización desde la perspectiva de la gerencia general, desarrollando sus propias ideas, exponiendo su juicio y respaldando sus opiniones.

Nuestra Escuela es la única que recoge esta visión y la pone al servicio de los directivos en Chile.

GRADUACIÓN MFA 2015

El lunes 5 de diciembre se realizó la ceremonia de graduación de una nueva promoción del Master en Finanzas Aplicadas del ESE que comenzó el año 2015. Esta graduación comenzó con unas palabras de bienvenida de Mauricio Larraín, Director General del ESE, seguido por el discurso de un alumno llamado Francisco Pizarro, finalizando con la entrega de diplomas por parte del nuevo director del programa, José Miguel Simian.



GRADUACIÓN EXECUTIVE MBA 2014 VERSIÓN SEMANAL E INTENSIVA

El 14 de abril de 2016 se realizó la graduación de las dos versiones del Executive MBA 2014 (semanal e intensiva), en presencia de autoridades, profesores y familiares de los graduados, se formalizó la entrega de diplomas.

El EMBA del ESE busca preparar a sus participantes para que puedan ser capaces de asumir y liderar responsabilidades propias de la alta dirección, apuntando al desarrollo de las capacidades necesarias para dirigir personas.

MBA SEMANAL OTOÑO 2014

El abril, en presencia de autoridades, profesores y familiares de los graduados, se realizó la entrega de diplomas de una nueva promoción del Executive MBA. El discurso estuvo a cargo de Juan Ignacio Cerda por parte de los alumnos.

GRADUACIÓN PDE 2016 VERSIÓN OTOÑO Y PRIMAVERA

El lunes 19 de diciembre se realizó la graduación de las versiones otoño y primavera del Programa de Desarrollo de Empresarios 2016. Durante la ceremonia Sergio Ostornol representante de la versión de Otoño y Martín Raddatz de la versión Primavera 2016 expusieron algunas palabras acerca de lo que había sido su experiencia en el programa; y para finalizar Julio Aznarez, Director del Programa, hizo entrega de los diplomas para cada uno de los alumnos.



NO TODO LO QUE BRILLA ES ORO

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



HEMISFERIO
IZQUIERDO
Global Executive Search

ASESORÍA PROFESIONAL EN BÚSQUEDA DE LO MEJOR



Trump + Brexit = ¿Fin de la Globalización?	108
Liderazgo femenino	116
Transformando la cultura organizacional en ventaja competitiva	124
Sistemas de metas e incentivos	130
Mejorando los márgenes gracias a la satisfacción de clientes	138



TRUMP + BREXIT = ¿FIN DE LA GLOBALIZACIÓN?

“ El mundo parece estar cambiando de manera significativa con la llegada de Donald Trump a la Casa Blanca y con fenómenos tan trascendentales como el Brexit en Europa”.



Jon Martínez

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
Ingeniero Comercial, Escuela de Negocios
de Valparaíso, Fundación Adolfo Ibáñez.
Profesor Titular de la Cátedra de Empresas
de Familia Bci.
jmartinez.es@uandes.cl

Es difícil prever si las tendencias que se están desarrollando a partir de estos hechos serán duraderas, pero claramente han provocado una disrupción en el orden económico mundial que existía hasta ahora.

Por otra parte, hay tendencias mundiales que se venían desplegando desde hace algunos años y, en algunos casos, desde hace décadas. En este artículo presentaré las que, a mi juicio, son las principales tendencias en el entorno económico internacional a comienzos de 2017. Estas son las siguientes:

- La Globalización de los Mercados
- La Nueva Amenaza del Proteccionismo
- El Auge de China y las Economías Emergentes
- Grandes Cambios en la Demografía Mundial
- El Fenómeno de las Migraciones
- Aceleración Tecnológica, Internet y las Redes Sociales

Entremos ahora a analizar cada una de ellas en detalle.



I. La Globalización de los Mercados

La globalización de los mercados se entiende como la creciente interconexión e interdependencia de las economías nacionales de los países. Aunque el fenómeno no es enteramente nuevo, pues los historiadores sostienen que ya se dio una cierta globalización entre 1850 y 1913, la globalización actual -que comenzó hacia 1950- es más profunda y ha provocado una mayor interdependencia en una gran cantidad de sectores industriales. Aunque algunos autores, como Thomas Friedman¹, han exagerado muchísimo el alcance de la globalización y otros, como Pankaj Ghemawat², comentan que las distancias son todavía muy importantes en el mundo y a que a lo más podemos hablar de semi-globalización, no hay ninguna duda de que el mundo está hoy más integrado que hace 60 años.

La globalización ha traído consigo un aumento importante en la apertura comercial de los países, lo que se ha traducido en un crecimiento económico y prosperidad mundial sin precedentes. Casi ningún economista duda de ello. Incluso el premier chino,

Xi Jinping, expuso recién en Davos acerca de las bondades de la apertura de los países al comercio internacional. La figura 1 muestra los efectos de la apertura comercial en la tasa de crecimiento del PIB y el ingreso per capita.

La globalización está hoy en peligro y el mundo parece encaminarse a una etapa más proteccionista, como veremos más adelante. A pesar de su éxito en promover el crecimiento, ha sido duramente cuestionada por líderes y autoridades de los países y sectores industriales menos competitivos que, al ser más vulnerables, reclaman que la globalización ha contribuido a aumentar la desigualdad en el mundo, pues los poderosos se han hecho más ricos, mientras los débiles se han empobrecido más.

Para entender mejor la globalización es importante analizar por separado sus tres componentes fundamentales: el comercio mundial, la inversión directa en el extranjero y la integración de los mercados financieros internacionales.

¹ La Tierra es Plana: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI, Thomas Friedman, 2006, Ediciones Martínez Roca, Madrid, España.

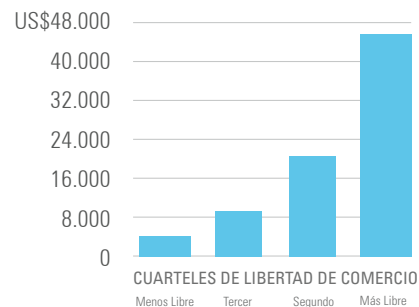
² Redefiniendo la Globalización: la importancia de las diferencias en un mundo globalizado, Pankaj Ghemawat, 2008, Ediciones Deusto, Barcelona, España.

Figura 1: Beneficios de la Apertura Comercial

Libertad para prosperar

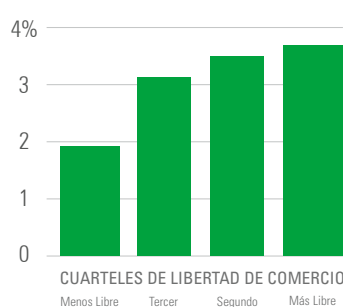
Países con mayor libertad de comercio disfrutan de mayores ingresos per cápita y...

PIB PER CÁPITA, 2014



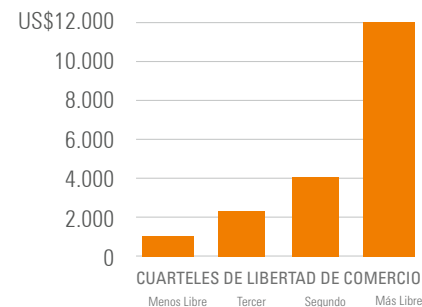
...un crecimiento económico más acelerado, y...

TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB, 1990-2014



...ofrecen ingresos mucho más altos al 10% más pobre de la población.

INGRESOS ANUALES CÁPITA 10% INFERIOR



Fuente: Oficina de Análisis Económico de EE.UU.; HAVER ANALYTICS; Instituto Frases

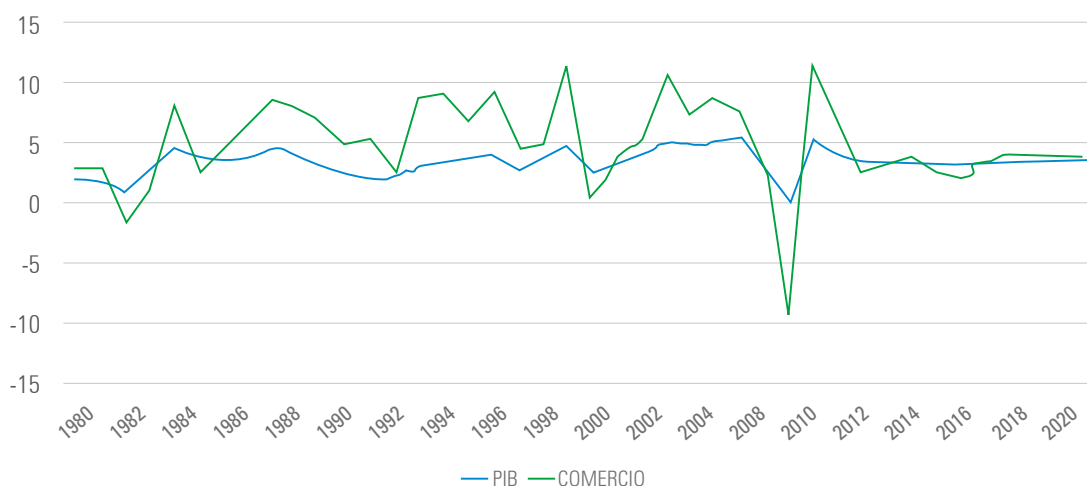
El Comercio Mundial

El comercio internacional ha crecido de manera significativa a partir de la creación del GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) en la reunión de Bretton Woods en 1948, luego de la II Guerra Mundial. El gran mérito del GATT fue reducir de manera muy significativa las tarifas arancelarias desde niveles de 40-50% en promedio hasta niveles inferiores al 5%. Sin embargo, no logró ser igualmente efectivo en disminuir las barreras no-arancelarias, tales como las cuotas, las medidas fitosanitarias y muchas otras. Con todo, primero el GATT y luego su sucesora la OMC (Organización Mundial de Comercio) han hecho un gran

trabajo y el comercio mundial se ha multiplicado varias veces y ha sido el verdadero motor de la economía mundial.

Sin embargo, luego de la recuperación de la crisis financiera del 2008-2009, el comercio mundial ha mostrado signos muy preocupantes desde 2012 en adelante. Si bien ha crecido, lo ha hecho a un ritmo mucho más lento que en el pasado y casi a la par con el PIB mundial. En 2015 creció algo más que 2,5% en volumen (aunque en valor cayó más de un 10% por la baja del precio del petróleo y otros commodities) y en 2016 habría crecido apenas un 1,7%. Al parecer, esta tendencia va a continuar en los próximos años. Ver Figura 2.

Figura 2: PIB vs. Comercio Mundial



Hay que separar entre el comercio de bienes, productos o mercancías y el comercio de servicios. El primero representa entre un 21% y 25% del PIB, mientras el segundo alcanza a un 5-6% del PIB mundial. Las manufacturas hacen casi el 75% del comercio de productos. Por países, los 10 mayores exportadores de mercancías representan un 52% del comercio mundial, todos países desarrollados, excepto China, y las economías en desarrollo dan cuenta del 42% del volumen exportado. En servicios, los números son 53% y 36%, respectivamente.

La Inversión Directa en el Extranjero

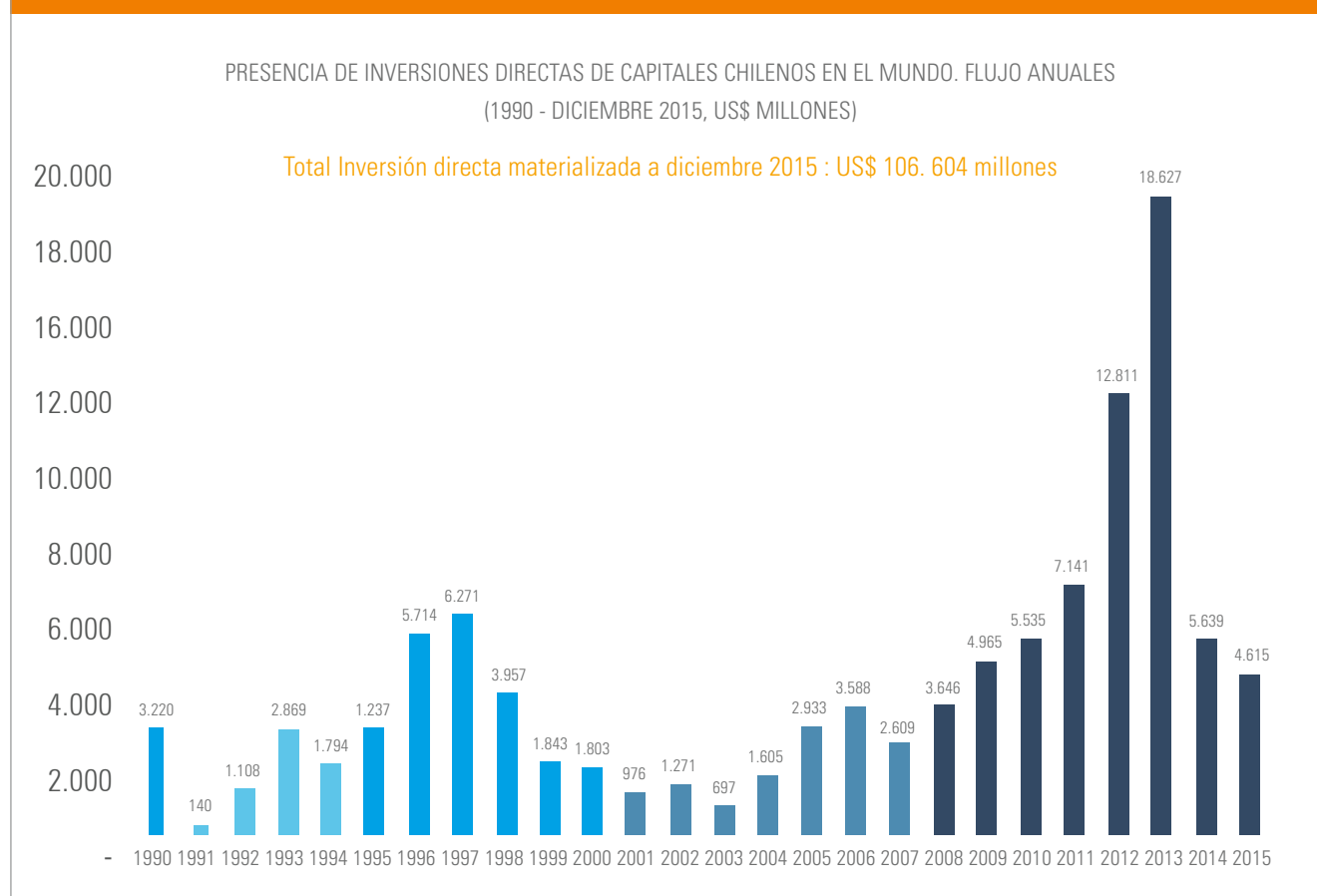
Cuando hablamos de inversión directa en el extranjero (IDE), nos referimos a la inversión de empresas en otras empresas en el extranjero, ya sea desde cero (greenfield investment) o a través de la adquisición o fusión con una empresa ya existente (M&A) o la inversión con socios a través de una joint-venture o alianza extratéctica. Se trata de activos reales, y por tanto la IDE no incluye la inversión en activos financieros o en bolsa.

Al revés de la caída del comercio mundial en valor, la IDE creció un 38% en 2015 y también ha crecido de manera constante desde la II Guerra Mundial. Estados Unidos es tanto el mayor inversor como el mayor receptor de la IDE mundial. Un 55% es aportada por las economías desarrolladas y un 43% por las emergentes. Dentro de los países latinoamericanos, Chile ha sido el mayor inversor con más de US\$ 106 billones acumulados entre 1990 y 2015. La Figura 3 muestra estas cifras. Brasil, Colombia, Argentina y Perú han concentrado el 76% de la inversión chilena.

Integración de los Mercados Financieros Internacionales

Si bien el comercio mundial creció rápido desde 1948 y otro tanto ocurrió paulatinamente con la IDE, los mercados financieros fueron mucho más lentos en reaccionar y recién en 1986 con lo que se denominó el “big-bang” de la City de Londres se produjo una gradual desregulación e integración de las plazas bursátiles y los mercados de capitales de las economías desarrolladas comenzaron a integrarse. Las grandes

Figura 3: IDE de Empresas Chilenas

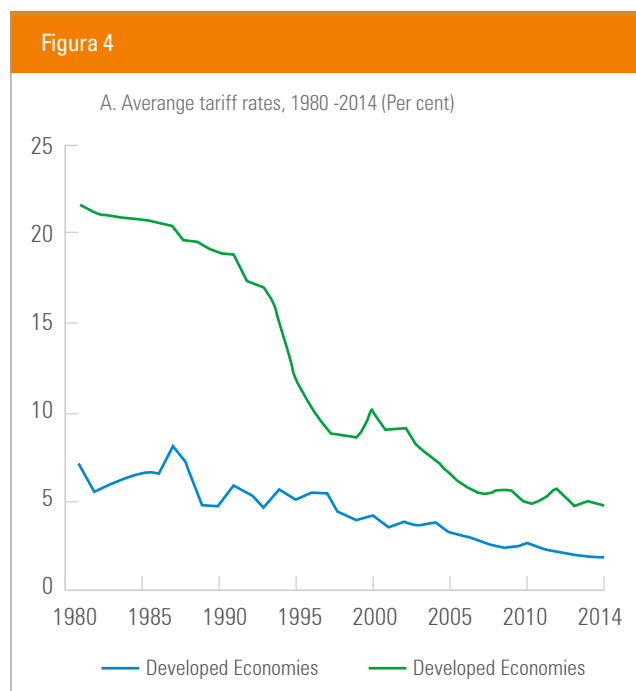


Fuentes: DIRECON. Departamento de Inversiones en el Exterior

empresas europeas empezaron a tomar créditos y a financiarse en el mercado estadounidense y japonés y con ello, las tasas de interés tendieron lentamente a converger, aunque subsistían las diferencias en algunos mercados. Hoy, la globalización de los mercados financieros es mucho mayor y cualquier crisis de un país o región se transmite y propaga a las demás, como ocurrió claramente con la crisis sub-prime que contaminó rápidamente a Europa y al resto del mundo.

II. La Nueva Amenaza del Proteccionismo

Hasta hace muy poco, hablábamos de la amenaza del “nuevo proteccionismo”, refiriéndonos al proteccionismo para-arancelario o no-arancelario, en forma de cuotas, estándares técnicos, normas de calidad, barreras fitosanitarias, etc. Hoy, con la llegada de Trump al poder, el Brexit y la creciente ola contraria a la globalización, empezamos a hablar de la “nueva amenaza” del proteccionismo en referencia a la probable alza de aranceles o tarifas aduaneras. Es decir, un probable regreso al pasado. La Figura 4 muestra cómo descendieron las tarifas tanto en las economías desarrolladas como en las en desarrollo o emergentes durante décadas hasta llegar a un “plateau” de entre un 2 y 6%.



Sin embargo, la llegada de Trump a la Presidencia de la mayor economía, que representa un 25% del PIB mundial, ha disparado todas las alarmas, dado que durante su campaña Trump declaró que la globalización ha traído “nada más que pobreza” y amenazó

con retirar a EE.UU. de la OMC y del Acuerdo Transpacífico (TPP). Además, anunció que impondría aranceles de 35% y 45% a las importaciones desde México y China, respectivamente, las mayores fuentes de importación de EE.UU. Antes de asumir el mando, el Presidente ha comunicado por twitter a las multinacionales automotrices norteamericanas y extranjeras su intención de aplicarles la tarifa de 35% si exportan sus autos desde México a EE.UU., lo que viola absolutamente el NAFTA. Sin embargo, con mayoría republicana en el Congreso podría modificar no solo el NAFTA sino también concretar sus amenazas respecto del TPP y China, entre otras.

Roberto Azevêdo, Director General de la OMC ha respondido a Trump diciendo que “de cada diez trabajos que se pierden en las economías avanzadas, sólo dos están relacionados con el comercio, y otros ocho con la innovación, las nuevas tecnologías y el aumento de la productividad.”

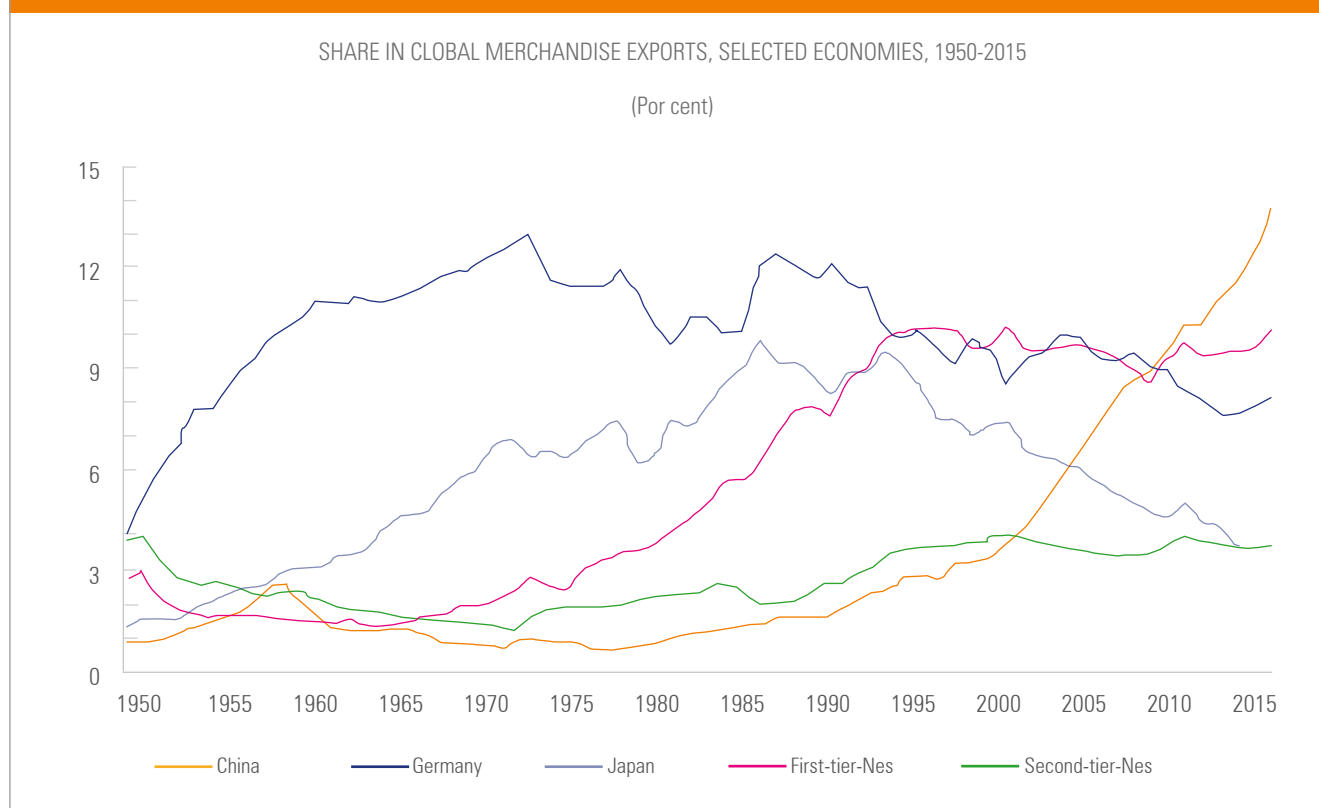
III. El Auge de China y las Economías Emergentes

La preponderancia de las economías emergentes o en desarrollo en el concierto mundial ha crecido de manera significativa en los últimos tiempos. Respecto del comercio, la participación de las economías emergentes en las exportaciones de productos aumentó desde un 33% a un 42% en los últimos diez años, y el comercio entre economías emergentes ha aumentado desde 41% hasta 52% de su comercio global en el mismo período.

En cuanto a IDE, el 43% de la inversión directa mundial es aportada por las economías emergentes. Las multinacionales de economías emergentes han aumentado de manera importante en los últimos años, aunque todavía son más pequeñas y “domésticas” que las multinacionales de los países desarrollados pues solo el 29% de sus activos totales están invertidos en el extranjero, en comparación con el 63% de las multinacionales de países desarrollados. No obstante ello, ya el 50% de las ventas de las “multinacionales emergentes” provienen del extranjero vs. el 66% de las “multinacionales desarrolladas”.

Sin duda, el caso más interesante por lejos es el de China, que se ha convertido en la segunda potencia económica mundial. Mientras el PIB de China era solo un 2,7% del PIB mundial en 1980, en 2015 ya alcanzaba un 15,2%. Si bien China venía creciendo bien en los '70s, realmente se despegó del grupo de los emergentes a partir de los '80s, con tasas promedio de 10% anual. No obstante la tasa de crecimiento del PIB de China supera largamente a las mayores economías del mundo, su ritmo se ha ralentizado en los últimos 2 años. Y de ser un país pequeño en sus

Figura 5: Participación de Países en Exportaciones Mundiales



exportaciones hasta los años '80, hoy ha pasado a ser el primer exportador mundial como se muestra en la Figura 5.

El otro gigante emergente es India, pero representa solo un 2,8% del PIB mundial. China ha crecido mucho más rápido que India y esto se debe, en buena medida, a la mayor apertura comercial de China con el mundo.

IV. Grandes Cambios en la Demografía Mundial

Otra de las grandes tendencias mundiales son los profundos cambios que está sufriendo la demografía mundial. Primero está el crecimiento de la población del mundo, que alcanzó los 7,3 billones en 2015 y se proyecta que alcance los 9,7 billones en 2050. Si bien Asia hoy concentra el 60% de la población mundial, y China e India solas son el 37% del mundo, se espera que África —que hoy es solo el 16%— llegue a 39% de la población mundial a fines de este siglo.

Por otra parte, la población se está concentrando rápidamente en grandes ciudades y para 2030 se espera que el 60% del mundo viva en centro urbanos. Cada una de las 13 principales ciudades de China tendrá más de 10 millones de habitantes en 2020.

En tercer lugar está el rápido envejecimiento de la población mundial. La proporción de personas sobre 65 años es actualmente un 8% en el mundo, pero se espera que alcance un 16% en 2050. Estos mismos números para Europa son 18% y 28%, respectivamente.

V. El Fenómeno de las Migraciones

Aunque podría considerarse parte de los cambios demográficos, las migraciones se han convertido en un tema tan importante que merecen un tratamiento aparte. Las migraciones han aumentado de manera importante en el nuevo milenio como resultado de guerras, especialmente los conflictos en Siria y el Medio Oriente en general. El caso más extremo es Alemania, que según datos

de la OCDE, está recibiendo más de un millón de inmigrantes por año desde 2013. Le sigue de cerca Estados Unidos, pero este país siempre ha recibido gran cantidad de inmigrantes, los que ha podido absorber relativamente bien por su gran tamaño. No obstante ello, Trump ha puesto el ojo en este tema y ya ha declarado que la política de inmigración será mucho más restrictiva, especialmente en el caso de los inmigrantes mexicanos.

En el caso de Chile, que hasta hace unos años era casi una isla en materia de migraciones, el tema ya ha pasado a ser preocupante, pues según cifras de la Encuesta Casen 2015 hay más de 465.000 inmigrantes en Chile. Sin embargo, a partir del número de cuentas rut de inmigrantes en el banco del Estado, esta cifra podría estimarse hoy en más de 600.000 extranjeros en Chile. Si bien la cantidad es grande, todavía no es enorme, pero sí preocupa la gran progresión de las cifras, pues de acuerdo a la OCDE Chile recibía 18.000 personas por año en 2000 y hoy recibe alrededor de 150.000.

VI. Aceleración Tecnológica, Internet y las Redes Sociales

Finalmente, la tecnología está cambiando el mundo a un ritmo sin precedentes, especialmente en lo relativo a las comunicaciones, smartphones, internet y redes sociales. Fenómenos como facebook, twitter y whatsapp ya nos parecen normales, pero la revolución que están produciendo empresas que se han basado en estas tecnologías, como Uber y Airbnb es sorprendente. Con solo 6 años en el mercado, Uber vale mucho más en el mercado que cualquiera de los fabricantes de automóviles.

Actualmente, un 43% de la población mundial está usando internet y se espera que llegue al 50% en 2020. Si bien en Chile las ventas por internet aún no superan el 5%, en Corea del Sur ya alcanzan al 16% de todas las ventas del retail. Las empresas en la economía digital, tales como Amazon y Alímbaba se han vuelto cada vez más importantes y 14 de las mayores 100 multinacionales en el mundo se dedican a estos temas.





LIDERAZGO FEMENINO

“ La baja participación de las mujeres en el mercado laboral se asocia con un menor crecimiento económico debido a la subutilización del capital humano en la economía”



María José Bosch

Directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security. Ph.D. in General Management y Master of Research in Management, IESE, Universidad de Navarra.
mjbosch.ese@uandes.cl



María Paz Riumalló

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School. MBA, ESE Business School de la Universidad de los Andes.
mpriumallo.ese@uandes.cl

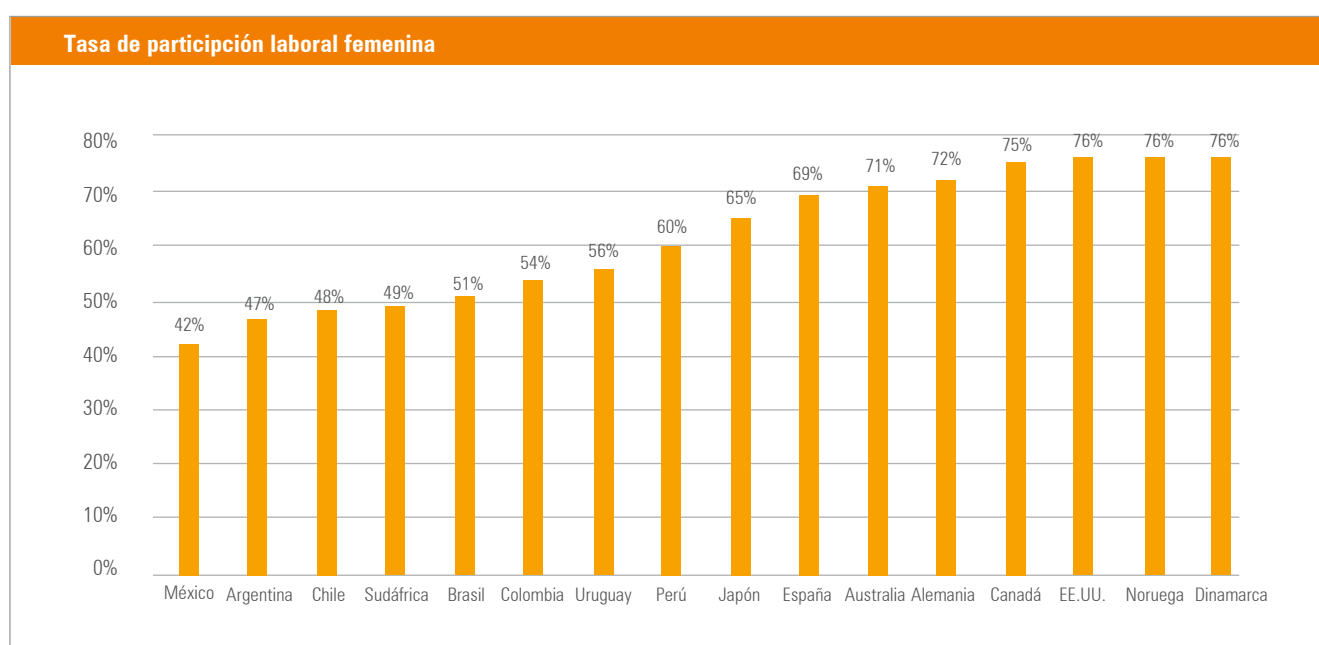
La participación de las mujeres en el mercado del trabajo fue el gran punto de quiebre que motivó una gran transformación social. Se trata de un fenómeno irreversible, que ha ido aumentando con los años. Ya es común que el mundo del trabajo no sea únicamente para hombres, si no para ambos géneros. Hoy la mujer – al igual que el hombre – busca profesionalizarse y destacarse en el ámbito social y laboral y dejar allí también su contribución (Debeljuh, 2013).

Existe una relación importante entre la participación laboral femenina y la calidad de vida de las familias. La baja participación de las mujeres en el mercado laboral se asocia con un menor crecimiento económico debido a la subutilización del capital humano en la economía (Bosch et. al, 2016). Pero además, el trabajo no es solo un medio económico, también lo es de desarrollo de necesidades sociales, autoestima y espacios propios (OIT-PNUD, 2009). El crecimiento de la mujer en el mercado del trabajo redonda también en el aumento del nivel de autonomía de las mujeres, una mayor satisfacción con sus vidas y un mejoramiento en el poder de negociación al interior de la familia (OIT-PNUD, 2009).

La participación laboral femenina en Chile

En Chile, hemos observado un cambio importante en la participación laboral femenina, pero no tan significativo sobre todo si se compara con otros países. En el 2014, en Chile, la tasa de participación laboral femenina era de un 48,4% (INE, 2015) mientras que en América Latina al 2013 era de un 54% (INE, 2013) y en los países de la OECD de un 63,8% (OCDE, 2011). El mayor nivel de participación femenina en el mercado laboral remunerado se observa en los Países Bajos con un 79,9%. (OCDE, 2014). Sin duda, son los países desarrollados y las principales potencias económicas quienes lideran esta tendencia y desde donde la mujer ha abierto camino en el mundo profesional, tal como se observa en el siguiente gráfico.

“ La mujer se ha convertido en un sujeto activo, con roles combinados en distintos ámbitos, con una mayor participación en el espacio público, conciliando su familia con el trabajo, el estudio y su participación en la vida social y cultural ”.



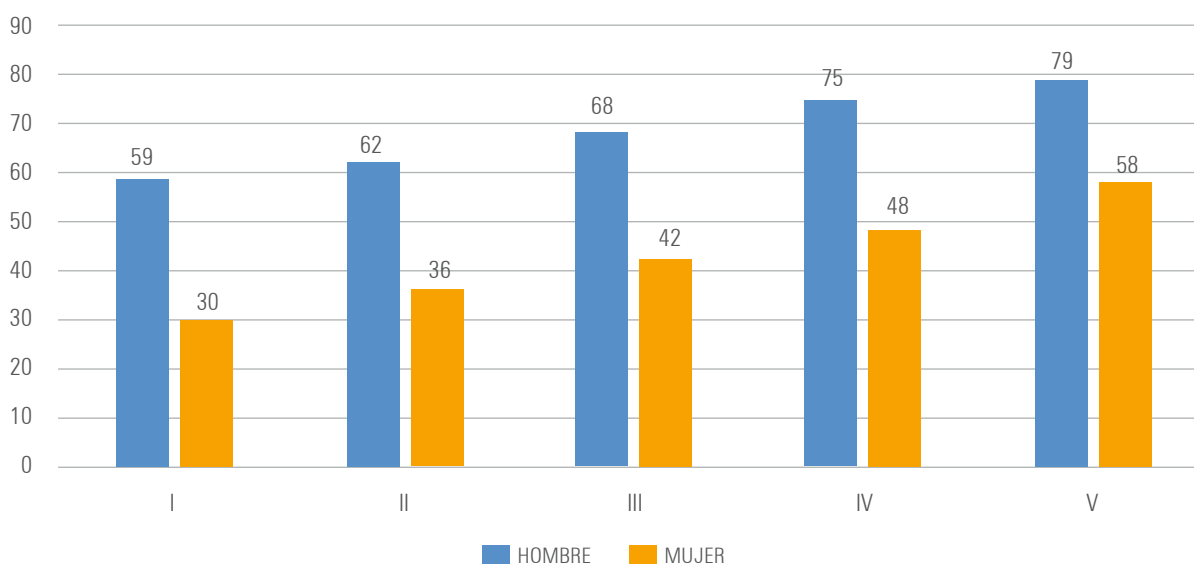
Fuente: OIT (2014)

Ahora si analizamos en más profundidad el mercado laboral femenino en Chile, se observa que la tasa promedio oculta una heterogeneidad importante, y es que las tasas de participación de las mujeres aumentan de manera importante por nivel educativo y socioeconómico (Piras & Pucci, 2014). En el año 2011, la tasa de participación de aquellas mujeres con educación superior completa superaba en más del doble la de las mujeres sin educación o con básica incompleta. Lo mismo se observa si se comparan la participación femenina en los quintiles primero (29,8%) y quinto (57,7%), cómo se observa en el siguiente gráfico (CASEN, 2011). Si bien es cierto que la correlación positiva entre niveles de ingreso y participación de la mujer en la fuerza laboral es un patrón característico de la región, la diferencia en el caso de Chile es mucho más pronunciada (Piras & Pucci, 2014).

Existen varias razones por las que la incorporación de las mujeres no ha sido mayor, entre las cuales se encuentra la dificultad de conciliar trabajo y familia. De acuerdo a un estudio realizado por Comunidad Mujer (2012), un 31,6% de las mujeres indican que la razón principal por la que no pueden trabajar es por el cuidado de niños, y un 21,4% por el cuidado del hogar.

Otra razón es la brecha salarial en comparación a sus pares hombres que desalienta a muchas mujeres a incorporarse al mundo laboral. De acuerdo a información de la Fundación Sol (2015) la diferencia entre el sueldo promedio de hombres y mujeres alcanza a un 42,6%, en donde la diferencia más alta se da entre hombres y mujeres con 1 año de escolaridad (62,3%) seguida por aquellos que tienen 13 años de estudio (58,1%).

Participación laboral por quintiles de ingreso



Fuente: CASEN (2011)

La mujer en la alta dirección

Sabemos que la creciente participación de la mujer en el ámbito laboral no ha sido acompañada de un acceso a puestos de dirección (Debeljuh, 2013). En todo el mundo y a todo nivel son pocas las mujeres que están en cargos de toma de decisión. Sin importar si la empresa es pública, privada o si cotiza en bolsa, la historia de la poca presencia de mujeres en comités directivos es una realidad en Chile y una constante en la región.

De acuerdo a un estudio realizado por Andrea Tokman para el SERNAM (2011) la presencia de las mujeres en la alta gerencia es algo mejor que en los directorios, siendo el 8% del total. Estos se descomponen en 5% de los cargos en empresas IPSA, 10% en empresas IGPA y 9% en empresas estatales, de acuerdo a lo que se observa en la siguiente tabla.

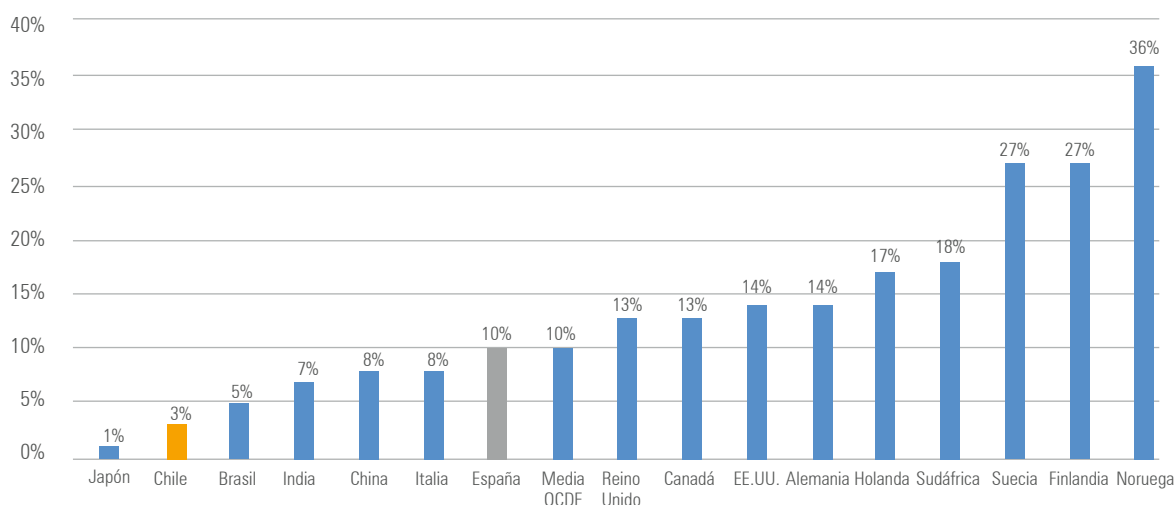
	Total de puestos	Mujeres	% del total de puestos	% total de empresas
Empresas IPSA (n=39)				
Ejecutivos	415	21	5%	46% (18 de 38 empresas)
Empresas IGPA (n=82)				
Ejecutivos	507	49	10%	41% (31 de 76 empresas)
Empresas del Estado (n=34)				
Ejecutivos	214	20	9%	38% (13 de 34 empresas)

Fuente: Tokman (2011)

A nivel de directorios la participación femenina en Chile es aún más baja. En Chile, al año 2015, solo el 5,4% de las directoras de las empresas IPSA son mujeres (Comunidad Mujer, 2015). A pesar de ser una tasa extremadamente baja, esta cifra representa un avance, ya que en el 2011 esta cifra era de 1%.

Según el GMI Ratings (2013), a nivel global solo el 11% de los directores son mujeres. Este mismo estudio indica que en Chile la representación de mujeres en directorios fue de 3%, mientras que en Estados Unidos y Noruega hay un 14% y un 36% respectivamente. No es extraño observar que el ranking lo encabezan los países escandinavos ya que gozan de una fuerte tradición de apoyo a la diversidad y han sido pioneros en la instalación de cuotas obligatorias (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015).

Tasa de participación laboral femenina



Fuente: GMI Ratings (2013)

La importancia de la incorporación de la mujer a la empresa

En el mundo de los negocios, que se mueve por la cuenta de resultados, es clave cuantificar el aporte de la mujer en la empresa, ya que si bien, ellas se han abierto camino en el mundo laboral y se trata de una tendencia irreversible, es necesario demostrar que cada vez es más importante y conveniente contar con ellas (Debeljuh, 2013). La mayor participación de las mujeres en los directorios no es solamente por equidad o justicia, sino que en definitiva es un buen negocio (Comunidad Mujer, 2015).

Desde el punto de vista macroeconómico, una mayor participación de la mujer en la actividad puede impulsar el ritmo de crecimiento del PIB, elevar el crecimiento potencial y compensar la caída de la población activa. En el mundo y en Chile, la mujer representa aproximadamente el 50% de la población, y por lo tanto un 50% del talento. La presencia de la mujer en cargos jerárquicos puede otorgarle a la empresa una verdadera ventaja competitiva y puede ser clave para enfrentar nuevos desafíos (Debeljuh, 2013). Debemos ser conscientes que la participación femenina en el mercado laboral es importante por múltiples razones.

En primer lugar, porque es necesario el aporte económico tanto de hombres como de mujeres para un crecimiento sostenible. Este aporte es una ayuda para tantas familias para salir de la pobreza.

Según datos del Censo del 2002 en Chile el 31,5% de los hogares tiene una mujer como jefe de hogar. Para muchas familias chilenas el trabajo de la mujer significa su única fuente de ingreso.

También el trabajo de la mujer es importante, ya que la participación de hombres y mujeres en las decisiones que se toman en las organizaciones es relevante para que sean representativas de la sociedad. Un elemento clave de un buen gobierno corporativo es contar con consejos de administración activos e independientes, y la diversidad es un factor importante para ello (López Ibor et. al., 2008). Dentro de este concepto se pueden englobar muchos aspectos como la nacionalidad, educación, edad, etc., pero uno de los más visibles y más estudiados es el de género.

La participación de las mujeres en los directorios es un aspecto dentro de la diversidad, ya que ellas aportan a la empresa otra mirada, con características propias del género. Las mujeres aportan un enfoque diferente al de sus pares hombres, desarrollando nuevas oportunidades y perspectivas complementarias (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Múltiples estudios coinciden en el impacto positivo que tiene la incorporación de la mujer en las organizaciones.

Por ejemplo, McKinsey (2013) estudió el caso de 345 empresas Latinoamericanas que cotizaban en la bolsa, los resultaron

mostraron que aquellas empresas con una o más mujeres en sus directorios obtuvieron un rendimiento de capital 44% más alto y márgenes antes de intereses e impuestos 47% mayores en comparación a directorios integrados solo por hombres.

De acuerdo a Egon Zehnder (2016), la diversidad en los directorios es visto como un activo estratégico, entregándole a los consejos de dirección un espectro amplio de perspectivas con las cuales pueden enfrentar decisiones complejas y generar mayor diálogo y discusión.

En el año 2001, el Harvard Business Review publicaba que la rentabilidad de las empresas con mayor promoción de mujeres era entre un 18% y un 69% más alta que las demás empresas.

También se han desarrollado varios estudios que prueban una relación positiva entre la proporción de mujeres presentes en los directorios y los indicadores financieros de la compañía. En esta línea, Catalyst (2007) estableció que las empresas con más alta representación de mujeres en sus directorios tenían un 53% más de rentabilidad sobre su capital contable.

Así múltiples investigaciones siguen generando argumentos a favor de aumentar el número de mujeres participantes en puestos de toma de decisiones. Se observa que la incorporación de mujeres a los consejos de administración contribuyen a una mejor comprensión el negocio por parte de las compañías, aumenta su habilidad de penetrar en nuevos mercados y a la vez promueve la creatividad e innovación empresarial (Debeljuh & Las Heras, 2010).



Las barreras para la incorporación de la mujer en la empresa

Existen innumerables estudios que demuestran la importancia de tener mujeres en los directorios de las compañías, pero a pesar de esto el porcentaje de participación femenina es aún bajo. Por esto, mundialmente se ha estudiado este fenómeno, encontrando que existen una serie de barreras que lo impiden. Habitualmente se han identificado estas barreras con el término techo de cristal, para significar la existencia de reglas invisibles, anónimas y sutiles, que dificultan el acceso de las mujeres al poder (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Eagly y Carli (2007) plantean la figura del laberinto para explicar que las dificultades que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de alta dirección es un fenómeno más complejo, con múltiples variables interconectadas, que se presentan como encrucijadas en diferentes momentos de sus trayectorias profesionales y llevan muchas veces a tener que tomar otro camino, o incluso llegar de nuevo al punto de partida.

Algunas de las barreras identificadas en diversos estudios son:

- Responsabilidades familiares: El informe de la OIT en el 2015, menciona el hecho de que ellas tengan mayores responsabilidades familiares en el primer lugar de los obstáculos para que las mujeres asciendan en las organizaciones. Las mujeres con hijos tienden a tener menos opciones de promoción y desarrollo que las mujeres sin hijos con las mismas competencias, ya que la maternidad es vista como una señal de que la involucración en la empresa no será completa (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015).
- Insuficiente número de mujeres en los niveles de alta dirección para seleccionar: una de las barreras de entrada se deben a que los requisitos para acceder a puestos directivos y ejecutivos requieren de haber ejercido previamente puestos de dirección. Existe un desafío para todas las empresas de poder generar un grupo atractivo de mujeres para promover.
- Insuficiente experiencia empresarial: Muchas veces se asume que la mujer no tiene experiencia ni los niveles de formación que compitan con los de los varones, por lo que se terminan eligiendo para las juntas directivas a los más calificados, ósea ellos (Burke, 2000). Varios estudios tanto de Egon Zehnder, como de Burke y otros, muestran que la mujer si tiene experiencia en la empresa y en directorios, pero que se mantienen en posiciones más de staff (que de línea) y que es menos probable que cuenten con experiencia de CEO o COO. La investigación ha ido revelando que las mujeres no solo tienen la capacidad, sino que además no difieren de sus compañeros en cuanto a motivación laboral (Barnett, 2004).

- Sesgo de evaluación: Existe un sesgo inconsciente al evaluar a las mujeres. Groysberg y Dell (2013) publicaron en Harvard Business Review, que las mujeres que pertenecen a directorios se les exigía mayores requisitos que a sus pares hombres.
- Negación de la discriminación: se enfatiza la igualdad de género, pero se continúa esperando y valorando comportamientos masculinos de liderazgo, tales como competitividad, rudeza, entre otros (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). En otras palabras esto significa que existe una visión estereotipada de cómo debe lucir y actuar un Director General o un CEO, y se trata de una perspectiva en la que no encaja la mujer.
- Falta de políticas de flexibilidad: la falta de estas políticas en las empresas es percibida como un obstáculo que impide el desarrollo de las mujeres y su llegada a las juntas directivas (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Sin embargo, el problema no radica solo en la falta de políticas, sino que también emergen obstáculos cuando esas políticas existen pero no se aplican, o porque dada la cultura de la empresa al utilizarlas habrá un impacto negativo en la carrera (OIT, 2015).

El futuro

Chile aún tiene un largo camino por recorrer en el desarrollo de la mujer en el mundo del trabajo. La forma en que nos organizamos como sociedad aún asume que la mujer es la principal responsable del cuidado del hogar y de los niños o personas dependientes. Esto ha limitado las oportunidades de desarrollo profesional de muchas mujeres en nuestro país. Hay muchas iniciativas que pretenden cambiar esta realidad en el mediano plazo. En los últimos años se han generado cambios profundos en las vivencias de la maternidad y en la configuración de los hogares tanto de Chile como del mundo. Esta nueva configuración impone retos a las agendas de políticas públicas y privadas. La mujer se ha convertido en un sujeto activo, con roles combinados en distintos ámbitos, con una mayor participación en el espacio público, conciliando su familia con el trabajo, el estudio y su participación en la vida social y cultural (Bernal & Taracena, 2012). Las soluciones a las barreras que enfrentan las mujeres para incorporarse efectivamente al mundo laboral deben analizarse desde tres perspectivas: individual, empresarial y social. Desde el Centro Trabajo y Familia del ESE seguimos investigando para poder proponer alternativas desde estos tres puntos de vista.

Bibliografía

- Barnett, R.C. (2004) Preface: Women and Work: Where are we, where did we come from, and where are we going? *Journal of Social Issues*, 60 (4), 667-674
- Bosch, M.J.; Riumalló, M.P. & Capelli, R. (2016) *Conciliación Trabajo y Familia: Buenas Prácticas en Chile*
- Burke, R. (2000) Company size, board size and the numbers women corporate directors en *Women on corporate boards of directors: Springer Netherlands*
- CASEN (2011) *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional*. Santiago de Chile
- Comunidad Mujer (2012) *Encuesta Nacional sobre Mujer y Trabajo en Chile*. Voz de Mujer 2012
- Comunidad Mujer (2015) *Mujer y trabajo: brecha salarial, la gran deuda con las trabajadoras en Chile*
- Comunidad Mujer (2016) *Género, Educación y Trabajo: La brecha persistente*. Informe GET
- Debeljuh, P. (2013) *Varón más Mujer igual complementariedad*. Buenos Aires: LID Editorial Empresarial
- Debeljuh, P. & Las Heras, M. (2010) *Mujer y liderazgo: construyendo desde la complementariedad*. México: LID Editorial Mexicana
- Debeljuh, P.; Idrovo, S. & Bernal, M.C. (2015) *El lado femenino del poder*. Buenos Aires, Argentina: LID Editorial Argentina
- Eagly, A.H. & Carli, L. (2007): Women and the laberynth of leadership. *Harvard Business Review*, September, pp. 62-71
- Egon Zehnder (2016) *Latin American Board Diversity Analysis*. Reino Unido
- Fundación Sol (2015): *Mujeres trabajando: Una exploración al valor del trabajo y la calidad del empleo en Chile*
- Gladman, K., & Lamb, M. (2013) GMI ratings' 2013 women on boards survey: GMI Ratings, April 2013
- Groysberg, B. & Bell, D. (2013) "Dysfunction in the BoardRoom". *Harvard Business Review*, June 2013
- INE (2013) *Estadísticas de educación, cultura y medios de comunicación*.
- INE (2015) *Mujeres en Chile y mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales*
- López-Ibor, R., Escot, L., Fernández, J. A. y Mateos, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*.
- McKinsey (2013) *Women matter 2013. Gender diversity in top management: moving corporate culture, moving boundaries*
- OECD (2011) *Education at a Glance 2011*
- OECD (2014) *Education at a Glance 2014*
- OIT (2014) *Panorama Laboral 2014: América Latina y el Caribe*
- OIT (2015) *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*
- OIT-PNUD (2009) *Trabajo y Familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago de Chile: Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- Piras, C. & Rucci, G. (2014) *Chile: Participación laboral femenina y calidad del empleo*. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Tokman, A. (2011) *Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial*. Informe de Estudio, Santiago de Chile: Servicio Nacional de la Mujer.



TRANSFORMANDO LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN VENTAJA COMPETITIVA

“ Mientras que la mayoría de procesos de transformación cultural intentan alcanzar sus objetivos a través de la capacitación y el “convencimiento” de que es necesario cambiar los paradigmas, y que una vez conseguido esto las personas cambiarán sus conductas, la realidad indica que es mucho más eficaz cambiar los paradigmas a través del cambio de conductas//.

Cultura y competitividad.

La cultura organizacional es el “chip” que tienen sus miembros, y que hace que se comporten de determinada manera, casi de forma inconsciente. Si la empresa tiene cultura de servicio al cliente, o de trabajo en equipo, sus empleados no necesitarán que se les den instrucciones al respecto, sino que de forma casi autónoma se comportarán así.

Numerosos estudios demuestran que empresas con culturas organizacionales fuertes¹, como Johnson & Johnson o WalMart, suelen tener niveles de desempeño superiores a competidores con culturas débiles², porque les permite a estas organizaciones adaptarse mejor a las turbulencias de los mercados, facilita la alineación de la organización sin necesidad de excesivos controles o sistemas de incentivos.

Lo que la mayoría de estudios omiten analizar es lo que sucede cuando la cultura fuertemente arraigada no está alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Es la situación que se presenta, por ejemplo, cuando una empresa que por muchos años ha tenido un estilo de liderazgo paternalista y basado en la obediencia, se da cuenta que necesita equipos autónomos, en los que sus integrantes cuenten con alto nivel de empoderamiento y capacidad de innovar. En esta situación, una cultura fuertemente arraigada puede ser un obstáculo insalvable para las iniciativas de cambio.



Raúl Lagomarsino

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

Profesor Asociado de Dirección de Personas, ESE Business School, Universidad de los Andes.

rlagomarsino.es@uandes.cl

¹ ESe dice que una cultura organizacional es fuerte cuando una amplia mayoría de sus miembros coinciden en los supuestos básicos de valores y comportamientos al interior de la organización

² Burt, Ronald, Shaul Gabbay, Gerhard Holt y Peter Morgan, 1994. “Contingent organization as a network theory: The culture performance contingency function” Acta Sociologica 37: 345-370

Un ejemplo de esta situación lo presentaba en 2012 el TEC de Monterrey, una de las instituciones educativas más prestigiosas de Latinoamérica.

Cuando en enero de 2012 asume como Rector del TEC David Noel Padilla, se encuentra con que el sector educativo está sufriendo fuertes cambios estructurales.

Las tensiones provenían del impacto de las tecnologías, cambios en la regulación y un nuevo perfil de alumno, que requiere habilidades docentes completamente diferentes. Adicionalmente se daba un fenómeno previamente impensable: por primera vez en la historia, el conocimiento se estaba transformando en un commodity, y un alumno con acceso a internet desde su smartphone podía responder casi cualquier pregunta sobre conocimientos que le hiciera su profesor.

Este cambio en la relación entre alumno y profesor impactan la médula misma de los modelos educativos tradicionales, y el TEC no era inmune al mismo. El fuerte prestigio académico de los docentes del TEC había llevado a que en cierto modo la institución girara en torno suyo, y gozaran de una gran autonomía.

Por si fuera poco, el Rector dobla la apuesta y lanza el desafío de ubicar al TEC “entre las 100 mejores universidades del mundo, ser la líder en emprendimiento y la mejor universidad de América Latina en un máximo de siete años”.

Noel era plenamente consciente que si el TEC deseaba mantener su sitial de liderazgo, debía enfrentar una verdadera transformación, pero cambiar al TEC implica transformar una cultura creada y alimentada por más de 50 años de éxito, afectar sus 32 campus en México, 10.000 profesores y más de 110.000 alumnos.

De igual forma, cuando en 2009 Eric Hamburguer asume como Presidente de Publicar S.A., empresa colombiana miembro del Grupo Carvajal, que por más de medio siglo ha sido líder regional en el mercado de las páginas amarillas, imprimiendo al año más de 25 millones de directorios, y presencia en 7 países, era plenamente consciente que estaba entrando en un sector con un horizonte poco auspicioso: en todo el mundo los ingresos de empresas de directorios telefónicos venían cayendo de forma sostenida, y Colombia no era la excepción.

Con ese escenario decidió enfocar la empresa hacia la innovación, pero se encontró con que por “innovación” en Publicar se entendía

“mejoras al directorio impreso”, y todo lo que no fuera aplicado al directorio impreso no parecía importar. A pesar de tener desde hacía años varios productos multimedia, como ser el directorio telefónico o el portal paginasamarillas.com, el 80% de la facturación provenía aún del directorio impreso, lo que significaba un fuerte estímulo a continuar por ese camino. Durante casi medio siglo el éxito de Publicar se había sostenido gracias a que la empresa entera se enfocaba por completo en un producto único, desarrollando un nivel de excelencia y especialización en los procesos que la ponían en una categoría aparte respecto a sus competidores.

Hamburguer era consciente que esa fuerte “cultura de impreso”, que había sido la clave del éxito de Publicar por casi medio siglo, ahora resultaba un obstáculo que ponía en riesgo la sostenibilidad misma de la empresa.

El TEC de Monterrey en México y Publicar en Colombia enfrentaban un mismo enemigo: su propia cultura organizacional.

Cambiando la cultura organizacional

Así como puede resultar un gran aliado, la cultura organizacional puede ser un enemigo formidable, que aplasta sin piedad cualquier iniciativa de cambio.

Una forma de visualizar la cultura puede ser comparándola con un iceberg. La parte de la cultura que vemos, las acciones son solo la punta del iceberg.

Si profundizamos el análisis, vemos que esas acciones no son ocasionales, sino que son hábitos muy arraigados, que se justifican incluso a través de un sistema de valores y paradigmas. Expresiones



“ Empresas con fuertes culturas organizacionales se ven con mejores oportunidades de afrontar sus desafíos competitivos, a través de una mayor alineación de sus miembros, más facilidad de control y ajuste de rumbo ante circunstancias adversas, y también mayor motivación y compromiso en general de quienes participan”.

como “hacemos esto porque esta es la forma de hacer las cosas”, “así es como se debe hacer”, “siempre lo hemos hecho así”, “aquí trabajamos de esta forma” hablan a las claras no solo de argumentos operacionales, sino valóricos.

Siguiendo con el ejemplo del iceberg, podemos afirmar que hasta que no se “derriten” los paradigmas de base, siempre existirá el riesgo que la cultura antigua recupere fuerzas y desbarranque los esfuerzos de transformación.

La pregunta entonces es: ¿cómo cambiar un paradigma?

La mayoría de los procesos de transformación cultural comienzan enfrentando frontalmente los paradigmas. Es por ello que con la esperanza de cambiar los paradigmas de base se desarrollan monumentales procesos de comunicación y capacitación, para que los trabajadores “adopten la nueva mentalidad”.

Esta forma de abordar el desafío tiene la ventaja que la dirección de la empresa controla el proceso al detalle. Se definen mensajes, se implementan capacitaciones, se puede llevar un conteo minucioso de la cantidad de personas que participan de las distintas actividades.

Lamentablemente, la mayoría no tarda en descubrir que asistir a una capacitación no es lo mismo que cambiar la mentalidad, así como el hecho de estar rodeado de mensajes de cambio no implica que la conducta vaya a cambiar de forma efectiva.

El principal problema con esta forma de abordar el cambio cultural es que plantea la batalla en el plano intelectual, con la esperanza de convencer a las personas que sus ideas están equivocadas, y que tienen que cambiar su forma de pensar. Lamentablemente, el

objetivo que se plantean no solo es prácticamente imposible de conseguir, sino que además es inútil, porque lo que en definitiva importa a la organización no es tanto el cambio de paradigmas como el cambio en la conducta.

Lo que tienen en común la enorme mayoría de procesos de cambio cultural exitosos es precisamente que comienzan a derretir el iceberg de la cultura “de abajo hacia arriba”, comenzando por las acciones y reformulando hábitos para llegar a través de ellos al cambio de valores y paradigmas, no al revés.

El problema con esta aproximación es que genera una gran cantidad de ansiedad e incertidumbres: ¿qué acciones hay que cambiar? ¿cómo convenceremos a la gente? ¿y si luego no están dispuestos a hacerlo?

La ilusión de control, que era el gran atractivo del modelo de cambio por capacitación, se pierde por completo con esta alternativa, que parece predispuesta a sumir a la empresa en el caos del activismo.

Es por eso que se hace imprescindible establecer una metodología para la transformación cultural basada en la acción.

Metodología para la transformación

Generar un cambio cultural es probablemente de los desafíos más profundos que una empresa deba enfrentar.

Dado que la cultura no solo es el conjunto de comportamientos que exhibe un determinado grupo, sino también las razones por las que se comporta así, es necesario establecer desde el inicio una sólida metodología que permita validar los pasos que se van dando,

aliviar la ansiedad e incertidumbres tanto de la alta dirección, que quiere mantener el rumbo de su organización, como de las personas responsables de implementar el cambio, a quienes se está pidiendo que asuman riesgos significativos.

1) Definir “qué” se necesita: necesidad estratégica conocida y compartida

La necesidad de una transformación cultural debe venir definida por las necesidades competitivas de la empresa. Como veíamos en los casos de Publicar y el TEC de Monterrey, los desafíos estratégicos a los que se estaban enfrentando hacían inevitable una transformación de sus respectivas culturas.

Esta necesidad estratégica debe ser ampliamente conocida y en compartida por los miembros de la organización. Dado que el proceso de transformación cultural va a afectar significativamente los paradigmas vigentes, es necesario que la justificación del cambio sea lo más evidente posible para todos en la organización, o de lo contrario las resistencias se multiplicarán.

Un error muy frecuente es suponer que todos en la organización tienen la misma percepción del entorno, evalúan de la misma forma las oportunidades y amenazas que se presentan y están de acuerdo en el camino para salir adelante. Lograr una visión común sobre el entorno competitivo y las prioridades estratégicas de la empresa es un requisito indispensable para afrontar con éxito el proceso de transformación cultural.

Esto suele requerir una serie de actividades especialmente implementadas para recoger información transversal y obtener una imagen fiel de cuál es el verdadero punto de partida, cuáles son los paradigmas dominantes, en qué estamos de acuerdo y en qué no, y cuál es la alternativa estratégica más valorada.

2) Forzar el “cómo”: proyectos de transformación

Una vez establecidas las prioridades estratégicas (el “qué” debemos conseguir), es necesario aterrizar el “cómo” lo antes posible. Es imperativo que los equipos comiencen a cambiar la forma real de trabajar a la brevedad.

Un mecanismo muy eficaz para generar compromiso con los proyectos de transformación es que éstos sean definidos por quienes tendrán que implementarlos.



En el caso del TEC de Monterrey, se definieron equipos multidisciplinarios, en los que profesores de distintas áreas debían presentar proyectos de innovación educativa dentro de las siguientes restricciones: 1) Foco estratégico: desarrollar habilidades acordes al nuevo perfil de profesor, 2) Plazo: Los proyectos de cada equipo deben estar implementados por completo en menos de un año, 3) Recursos: deben poder hacerse con los recursos que actualmente cuenta cada campus (no aumento de presupuesto o personal), 4) Impacto: Los resultados deben poder medirse y tener impacto significativo en menos de un año.

Publicar fue mucho más amplia en las restricciones que marcó a sus equipos, limitándose a pedir a sus equipos que desarrollaran proyectos de transformación capaces de generar nuevas propuestas de valor fuera del ámbito del directorio impreso, y que Publicar fuera capaz de implementar en un plazo menor a un año.

Una de las formas más efectivas y ágiles para realizar esta etapa es convocando a los equipos a un “workshop” de un par de días de duración, donde de la mano de expertos se les brinde, en formato condensado, toda la información y capacitación que necesitan para el desarrollo de los proyectos, así como también el apoyo metodológico necesario durante la etapa creativa de los mismos.

Este tipo de actividades suele generar también un alto nivel de entusiasmo en los asistentes, y marca un hito en el proceso de transformación, que permite identificar claramente el momento de “despegue”.

3) Manteniendo el entusiasmo: asegurar el seguimiento

Si bien los “workshops de transformación” suelen ser una instancia inspiradora y emotiva, es frecuente que al regresar al día a día muchas de las buenas intenciones de los equipos se ahoguen en el día a día.

Es por eso que se hace imprescindible incorporar en la metodología de transformación instancias de seguimiento periódico a los proyectos.

El TEC de Monterrey estableció unos “Comités de Seguimiento” por Campus, compuestos por las autoridades de cada uno de ellos. Cada dos meses los equipos deberían presentar al Comité de Seguimiento el avance realizado y cómo piensan seguir avanzando.

Publicar estructuró también comités de seguimiento con los equipos de alta dirección, que funcionaban al mismo tiempo como tutores y sponsors de los proyectos, asegurando su visibilidad y facilitando la superación de obstáculos burocráticos.

4) Anclar la cultura: reformulación de los sistemas

Para asegurar que los proyectos de transformación cultural se transformen en nueva cultura es necesario anclarlos en los sistemas que rigen el día a día de la organización.

A este respecto son de gran importancia todos los procesos de incentivos y de evaluación de desempeño, tanto cuantitativos como cualitativos.

Las conductas que se quieren introducirse en la cultura deben tener impacto directo en los objetivos de desempeño de todos en la organización.

En el TEC de Monterrey, una parte importante del nuevo Perfil de Profesor es ser profesor innovador, y para medir en qué medida se está consiguiendo esto se incorporó ese aspecto a la evaluación que los alumnos hacen de sus profesores. De esta forma, los profesores saben que la innovación no es tan solo algo que deban hacer esporádicamente, sino que debe estar incorporado a sus clases de forma permanente, incluso después que finalice el proceso de seguimiento a través de comités, ya que quedó definido como un ítem en la evaluación, que impacta directamente en la carrera docente.

Cada empresa deberá analizar de qué forma ancla la cultura en los sistemas, y especialmente a través de qué políticas. Un aspecto importante a resolver es si las conductas de la “nueva cultura” deben influir en la remuneración, y si acaso en qué medida. Si bien no podemos responder en concreto cómo debe enfrentar cada empresa este desafío, podemos afirmar que fallar en el ajuste de los incentivos pone en riesgo el proceso completo, porque impide la consolidación de la conducta en los sistemas.

Conclusión

La cultura organizacional ha demostrado ser una herramienta estratégica sumamente valiosa para las organizaciones. De esta forma, empresas con fuertes culturas organizacionales se ven con mejores oportunidades de afrontar sus desafíos competitivos, a través de una mayor alineación de sus miembros, más facilidad de control y ajuste de rumbo ante circunstancias adversas, y también mayor motivación y compromiso en general de sus partícipes.

Al mismo tiempo, la turbulencia e incertidumbre del entorno en nuestro tiempo enfrenta a muchas organizaciones con la necesidad de reformular las bases mismas de su forma de trabajar, porque los paradigmas sobre los que se asentaban ya no son válidos. Al hacerlo, no solo deben desarrollar nuevas competencias y comportamientos, sino que también deben cambiar los motivos por los que se comportaban de esa forma, lo que implica un cambio cultural completo. En esta circunstancia, la cultura deja de ser un aliado para transformarse en un obstáculo, y se hace necesaria la transformación de esa cultura.

La transformación de la cultura de una organización es un proceso que presenta enormes desafíos, no solo por la gran cantidad de aspectos que se ven involucrados, sino por la dificultad intrínseca de definir y abordar un elemento tan elusivo como la cultura.

Mientras que la mayoría de procesos de transformación cultural intentan alcanzar sus objetivos a través de la capacitación y el “convencimiento” de que es necesario cambiar los paradigmas, y que una vez conseguido esto las personas cambiarán sus conductas, la realidad indica que es mucho más eficaz cambiar los paradigmas a través del cambio de conductas.

Si bien el camino no es fácil, la realidad indica que utilizando metodologías simples y de alto impacto, las organizaciones tienen a su alcance la posibilidad de afectar significativamente su cultura, alineándola con sus necesidades competitivas, y asegurarse que el cambio sea sostenible.



SISTEMAS DE METAS E INCENTIVOS

EL DESAFÍO DE MOTIVAR
Y PROMOVER LA
CREACIÓN DE VALOR EN
LA ORGANIZACIÓN

“ Los niveles de satisfacción de empresarios y directivos respecto a sus sistemas de metas e incentivos no se condicen con el esfuerzo y recursos que invierten en ellos.”

¿Por qué usamos sistemas de metas e incentivos?

Esta pregunta se la he planteado a cientos de empresarios y directivos, y la respuesta inmediata y prácticamente unánime es “para motivar”. Se busca que los colaboradores se esfuercen, saquen lo mejor de sí y sean persistentes. Esta respuesta es coherente con la literatura, que señala que el propósito esencial de los sistemas de metas e incentivos es motivar y promover comportamiento que cree valor en la organización. Sin embargo esta no es la razón única ni exclusiva. Algunos empresarios y directivos mencionan que los incentivos, al variabilizar las remuneraciones, le dan a la empresa una estructura de costos flexible que ayuda a enfrentar los vaivenes de la economía y de la competencia, algo clave durante períodos de “vacas flacas”. Otros plantean que, en algunos casos, la provisión de incentivos basados en los resultados es más eficiente que otros mecanismos alternativos de control, particularmente cuando monitorear el trabajo y esfuerzo de los colaboradores es difícil o costoso de realizar.

Sin embargo los niveles de satisfacción de empresarios y directivos respecto a sus sistemas de metas e incentivos no se condicen con el esfuerzo y recursos que invierten en ellos. De hecho no es rara la paradoja que se obtenga justamente lo contrario, es decir sistemas de metas e incentivos que desmotivan, que incrementan los costos directos e indirectos de operación, y que terminan fomentando comportamientos que destruyen valor, en vez de crearlo.



Patricio Rojas

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

MBA, Pontificia Universidad Católica de Chile.

projas.es@uandes.cl



¿Qué origina estos problemas? ¿Qué se puede hacer para abordarlos?

Estas preguntas son relevantes, y responderlas no es sencillo dado que se trata de una temática compleja y altamente técnica. En este artículo abordaremos aspectos clave de los sistemas de metas e incentivos, tanto de diseño como de implementación, que tienen incidencia directa en el grado en que estos contribuyen o no a generar valor en las organizaciones.

La Naturaleza de las Organizaciones y la Creación de Valor

Un sistema de metas e incentivos ideal es uno que permite medir y premiar en forma precisa el aporte a la creación de valor de cada colaborador. Sin embargo una de las principales características de las organizaciones es su capacidad de crear valor a partir del esfuerzo sinérgico combinado de distintas personas, de una forma que no es posible mediante otras alternativas, por ejemplo externalizando. En esta línea, Oliver Williamson, premio Nobel de Economía 2009, compara la resolución de problemas al interior de

las organizaciones versus externalizar la solución al mercado, y concluye que las organizaciones presentan mejores condiciones para gestionar la complejidad, más resistencia al stress, y mejor capacidad adaptativa secuencial a las disrupciones del entorno¹.

Por lo tanto es justamente esta capacidad de crear valor combinando los aportes de varias personas lo que hace que sea tan difícil discriminar a posteriori cuál fue el aporte específico de cada colaborador. La consecuencia inmediata es que el desafío de diseñar un sistema de incentivos exitoso consiste, en parte importante aunque no en su totalidad, en ser capaz de medir apropiadamente la contribución a la generación de valor.

La Medición del Desempeño

La literatura en Control de Gestión concluye con bastante claridad que todos los indicadores de desempeño son imperfectos. Aquí me referiré a dos de las principales razones de que así sea:

¹ Markets and Hierarchies, Oliver Williamson, Free Press

a) Primero, con frecuencia no es fácil saber si un resultado obtenido (bueno o malo) es fruto del nivel esfuerzo y habilidad (alto o bajo), o de la suerte (buena o mala). Esto se conoce como el “problema de la controlabilidad”, que plantea que los indicadores reflejan tanto aspectos controlables - por ejemplo esfuerzo, o conocimiento - como aspectos no controlables o ruido - por ejemplo inestabilidad política, cambios en el precio de insumos, o acciones u omisiones de terceros que afectan al área evaluada.

b) Segundo, en muchos casos el cumplimiento de un objetivo requiere realizar múltiples acciones, sin embargo algunas de ellas y sus consecuencias son fáciles de medir mientras que otras son extremadamente difíciles de medir. Además, lo usual es que sólo se premien las medibles. Esto se conoce como el “problema de la parcialidad”, y señala que la gran mayoría de los indicadores son incompletos - por ejemplo mostrando sólo las consecuencias de corto plazo, y por lo tanto imperfectamente alineados con la creación de valor ya que son incapaces de mostrar las consecuencias de largo plazo. También hay parcialidad si los indicadores sólo muestran las consecuencias en la persona u área evaluada, y no son capaces de mostrar las consecuencias en otras personas o áreas².

Ambos problemas – controlabilidad y parcialidad – plantean importantes desafíos a la medición del desempeño.

Un primer desafío es la tensión entre la controlabilidad y el nivel de riesgo al que se expone a los colaboradores, que depende del nivel de “ruido” del indicador. A mayor efecto relativo de los factores no-controlables en el indicador, mayor será su nivel de ruido, y menos deseable será usarlo como input para pagar bonos o incentivos. Esto, pues mayores niveles de ruido hacen que la remuneración de los colaboradores sea más vulnerable a efectos aleatorios que ellos no controlan, y por lo tanto sea percibida como más riesgosa, lo que finalmente termina incrementando el costo total de compensaciones de la empresa.

Una buena forma de ilustrar este efecto es una pregunta que hago a directivos cuando tratamos estas materias: ¿cuánto pagarías

por participar en una lotería que con un 50% de probabilidad paga nada, y que con otro 50% de probabilidad paga un millón de pesos? Pocas veces he encontrado alguien dispuesto a pagar más de 50 mil pesos, a pesar de que el valor esperado de esta lotería es de quinientos mil³. Una serie de estudios confirma lo mismo que muestra este simple ejercicio: al evaluar alternativas las personas castigan a aquellas más riesgosas e inciertas, por lo tanto será necesario ofrecer un premio adicional si se desea motivar que se asuman riesgos⁴.

Adicionalmente sucede que el problema de la controlabilidad crece en la medida que las empresas se hacen más grandes, particularmente en sistemas de metas e incentivos que usan indicadores globales o amplios, por ejemplo el EBITDA. Por ejemplo puede que sea razonable que el gerente general tenga un incentivo asociado al EBITDA, pero ¿tiene sentido que también un operario de planta, o un contador, o que un ejecutivo comercial tengan incentivos asociados al EBITDA? ¿Qué tan controlable es esta dimensión dadas sus atribuciones? ¿Qué efecto real tiene una meta asociada al EBITDA en su motivación? En la práctica no es raro que incentivos asociados a variables poco controlables sean poco eficientes, pues tienen un efecto prácticamente nulo en la motivación, a pesar de que constituyan un costo real para la organización.

Un segundo desafío es la **tensión entre la controlabilidad y la parcialidad**. Sucede que una respuesta típica al problema del ruido es reemplazar el indicador ruidoso por otro indicador más específico y que aborde sólo aquellos aspectos más controlables del quehacer del colaborador. Si bien esta solución resuelve el problema del ruido, como contrapartida provoca inconvenientes.

- El primero es que muchos **factores no-controlables son influenciables**, es decir es posible tomar medidas preventivas o realizar acciones que atenúen sus consecuencias. Si reemplazamos un indicador global pero ruidoso por otro más específico, ya nadie será responsable de tratar de influir en los factores no-controlables.

² El primer ejemplo hace referencia a “parcialidad temporal” mientras que el segundo hace referencia a “parcialidad dimensional”.

³ El valor esperado es la sumatoria del producto de la probabilidad de cada alternativa por su probabilidad de ocurrencia. En este caso es igual a $0 \times 50\% + 1.000.000 \times 50\% = 500.000$.

⁴ Tomemos de ejemplo a un colaborador que tiene un sueldo base de un millón de pesos, al que se le ofreció un bono por otro millón si llega a una meta cuya probabilidad de cumplimiento se estima en 50%. Para la empresa el costo esperado de este bono es de 500 mil, mientras que la valorización del trabajador será inferior, con lo que también el efecto motivacional será menor. Si la persona lo valora en 200 mil, significa que la efectividad motivacional del bono para la empresa es de un 40%, pues el gasto esperado es de 500 mil, pero el efecto motivacional equivale sólo a un bono de 200 mil.

- El segundo inconveniente tiene que ver con la **“ceguera selectiva”** que provocan los indicadores más específicos, a veces con consecuencias dramáticas. Un directivo me describía hace poco la situación que vivió su empresa – de la industria de servicios profesionales - cuando decidieron incentivar al área comercial para que “llenase el pipeline”, es decir cerrase contratos de forma tal de obtener una carga de trabajo estable en los próximos meses. El objetivo se cumplió con éxito, pero la empresa estuvo a punto de quebrar poco tiempo después, ya que para vender los proyectos se sacrificaron los márgenes y se comprometieron entregas en plazos muy estrechos. Dado que no quedaron holguras, fue cosa de que sucediesen un par de inconvenientes menores para que el flujo de caja quedase reducido a su mínima expresión. En este caso no es claro si los colaboradores involucrados tenían consciencia o no de las consecuencias de sus actos. Puede que hayan actuado de buena fe, o que hayan manipulado el sistema en su beneficio.

- Esto nos lleva al tercer inconveniente, que es el riesgo de manipulación en los sistemas de metas e incentivos. La manipulación es un fenómeno tan frecuente que muchos directivos y empresarios la han sufrido en carne propia. De hecho, de sus historias y relatos sorprende la creatividad de los involucrados.

Continuando con los desafíos, el tercero es la **tensión entre las metas e incentivos grupales, versus individuales**. Cuando un resultado es el producto del esfuerzo colectivo de muchos es difícil identificar el aporte específico de cada colaborador, lo que se conoce como el problema de la **“interdependencia”**. Los sistemas de metas e incentivos que usan indicadores globales o amplios⁵ reconocen esta interdependencia y fomentan la cooperación, pero pueden llevar a “free-riding”, es decir que algunos colaboradores se benefician del esfuerzo de otros sin haber puesto suficiente de su parte. Por su parte los indicadores más específicos o estrechos son mejores para reconocer el esfuerzo individual o de grupos pequeños, pero no fomentan la cooperación ni tienen en cuenta las externalidades – positivas o negativas - en otras personas o áreas.

La Definición de Metas

Las metas son el valor de referencia de un indicador que refleja el nivel de logro considerado exitoso. Lo ideal, previo a definir una meta, sería que entiésemos bien qué hace que el valor del indicador sea mayor o menor. Por ejemplo los costos de operación pueden depender del valor de los insumos, de la eficiencia de los procesos, y de la coordinación oportuna con los proveedores. En forma similar, el nivel de ventas puede depender del esfuerzo comercial, del nivel de servicio, y de la intensidad de la competencia, entre otras cosas. Es decir, para definir apropiadamente una meta deberíamos **conocer la distribución subyacente** de la variable objetivo, **condicional a la variabilidad** de cada uno de los factores relevantes, sean ellos controlables o no controlables.

Por otro lado una práctica bastante extendida en la definición de metas es que estas seas “desafiantes, pero cumplibles”, visión respaldada por la evidencia empírica obtenida durante más de 40 años de investigación en el ámbito de la “Goal-Setting Theory”. Si bien es cierto que los objetivos desafiantes tienen un efecto positivo en la motivación, se trata de una relación curvilínea con forma de “u-invertida”, es decir inicialmente hay un efecto positivo que se hace crecientemente negativo en la medida que la dificultad supera un cierto umbral.

Ahora, una consecuencia directa de definir metas más desafiantes es que se incrementa la probabilidad de no lograrlas, conocida como “probabilidad de falla”. Esto, pues la característica usual de una “meta desafiante” es que la brecha entre la meta y los recursos disponibles para cumplirla sea mayor que cuando la meta es menos desafiante.

Sin embargo qué tan desafiante es una meta no depende solo de factores internos y controlables como los recursos disponibles, sino también de factores exógenos no controlables como qué tan boyante está la economía, entre otras cosas. Una meta que puede ser muy razonable en un entorno propicio, puede ser prácticamente imposible de cumplir en un contexto de “vacas flacas”. Dado esto la definición de metas debería ser un proceso continuo y dinámico, que ajuste ya sea el objetivo o los recursos disponibles teniendo en cuenta los cambios en variables estructurales del entorno. En entornos propicios se pueden aumentar las metas o disminuir recursos, mientras que en contextos restrictivos habrá que bajar la meta o aumentar recursos.

⁵ EBITDA o ROA, por ejemplo.

// ...Un error bastante común: se quiere motivar y promover comportamiento que cree valor en la organización, pero se menosprecia la complejidad técnica y conceptual que tiene la definición de metas e incentivos//.

La Evaluación del Desempeño

Desde la introducción del Balanced Scorecard cada vez es más común que al momento de evaluar y premiar se tenga en cuenta la multi-dimensionalidad del quehacer en las organizaciones. Así, la evaluación de un colaborador puede considerar desde resultados duros económicos u operacionales, hasta sus competencias y aspectos actitudinales.

El proceso de evaluación usualmente requiere mirar al colaborador en perspectiva, por lo que es usual que se le dé un peso a cada dimensión de desempeño que refleje su importancia relativa. Los pesos permiten consolidar la información y construir un promedio ponderado. A la mayoría de las personas esta práctica le parece natural y lógica, lo que no es de extrañar teniendo en cuenta que todos hemos sido evaluados de esta forma durante los 20 años o más de educación escolar y formación superior. Sin embargo no siempre se le presta atención a que los promedios ponderados permiten la **“compensación inter-dimensional”**, tanto la deseada por la organización como aquella que pueda ser contraproducente.

Así, si un objetivo “A” - por ejemplo la rentabilidad - pesa un 20% y otro “B” — por ejemplo satisfacción del cliente - pesa un 10%, el mensaje es que cada “unidad de mejora” en “A” vale el doble de una de “B”, con lo que un colaborador maximizador puro pondrá todos sus esfuerzos en la rentabilidad dado que paga el doble que tener clientes satisfechos. Pero, por otro lado, mejorar la rentabilidad podría ser difícil, mientras que mejorar la satisfacción del cliente ser más fácil. Si este es el caso, a un colaborador maximizador le convendrá concentrarse preferentemente en tener clientes contentos a expensas de la rentabilidad. Situaciones como estas se ven con frecuencia en las organizaciones, y no son el producto de colaboradores malvados o aprovechadores, sino de sistemas de metas e incentivos deficientes y pobremente diseñados.

Si bien no hay reglas universales para resolver este problema, una de las prácticas que funciona razonablemente bien surge de la literatura de **optimización matemática**, que distingue entre la función objetivo y las restricciones, sin embargo adoptar este esquema requiere un ejercicio de reflexión prudencial que sopesa trade-offs, actividad no exenta de dificultades.

Conclusiones

Todos los años cientos de miles de organizaciones definen metas en múltiples ámbitos, desde sus factores críticos de éxito a otros aspectos operativos. Pero, ¿en cuántos casos se conoce la distribución subyacente de la variable objetivo, condicional a la variabilidad de cada uno de los factores relevantes? ¿Qué tan frecuente es que las metas se ajusten teniendo en cuenta cambios de las variables estructurales del entorno? ¿En cuántos casos se conoce bien la relación entre la dificultad de la meta, el nivel de motivación generado, y la probabilidad de falla?

Probablemente son pocas las organizaciones que tienen este conocimiento, y cuando sí lo tienen es solo para algunas dimensiones e indicadores. Dado esto, no son de extrañar situaciones como la que me describió un empresario hace algunos meses. En un esfuerzo por profesionalizar su empresa incorporaron directores externos – profesionales altamente competentes – y se embarcaron en un proceso de planificación estratégica que concluyó con el diseño de un Balanced Scorecard y la definición de metas e incentivos. Sin embargo al poco andar se dieron cuenta de que algunas metas eran más fáciles de lo esperado y se cumplieron rápidamente, mientras otras eran altamente complejas y su cumplimiento era prácticamente imposible.

Este caso ejemplifica un error bastante común: se quiere motivar y promover comportamiento que cree valor en la organización, pero se menosprecia la complejidad técnica y conceptual⁶ que tiene la definición de metas e incentivos. Además, pocas veces el diseño de metas e incentivos se realiza con una perspectiva sistémica, integrando el

conocimiento de diversas áreas interdependientes. Más aún, una vez diseñado el sistema hay una tendencia a tratarlo como si estuviese escrito en piedra, en vez de un diseño perfectible sujeto a mejora. Además nos damos poco tiempo para entender y aprender de los indicadores que monitorean los factores críticos de éxito, y con facilidad nos precipitamos en definir metas.

Los sistemas de metas e incentivos son herramientas poderosas, en tal grado que un sistema bien diseñado y utilizado apropiadamente es un factor importante del éxito organizacional, mientras que uno con problemas de diseño o utilizado en forma inadecuada puede llevar al fracaso. Sin embargo no siempre los directivos tienen el tiempo que desearían para reflexionar sobre estas materias, pues las exigencias del día a día y otras urgencias acaparan su atención.

En el breve espacio disponible en este artículo se han identificado algunos elementos de diseño que, de tomarse más en cuenta, pueden contribuir a que los sistemas de metas e incentivos efectivamente motiven y promuevan la creación de valor. El estado general de insatisfacción con los sistemas de metas e incentivos vigentes sugiere que existe una gran oportunidad.

Las ideas esbozadas en este artículo pueden servir para pensar estructuradamente sobre estas materias. Dado lo mucho por hacer, quienes aborden este tema complejo con seriedad y profundidad, con seguridad verán fortalecida su ventaja competitiva.

⁶ Un buen sistema de metas e incentivos es el resultado de combinar conocimiento de la industria, la estrategia de la empresa, la Teoría Organizacional, la literatura en Medición de Performance, la Teoría de Agencia, y conocimiento de técnicas de análisis econométrico, entre otros.



Tips para el diseño

- No se precipite en la definición de metas. Tómese el tiempo necesario para aprender del comportamiento de sus indicadores, quizás con la ayuda de algún colaborador que sepa de estadística.
- Recuerde que las metas basadas en indicadores poco controlables y ruidosos son inefectivas y caras. Mientras más bajo en la jerarquía está un colaborador, menos sentido tiene ponerle metas con estas características.
- Decida activamente cuándo es conveniente dar la posibilidad de compensación entre metas y cuando no. En el primer caso, use promedios ponderados. En el segundo, póngale meta sólo a la variable crítica y trate al resto de las variables como restricciones.
- Dado el mundo dinámico en que vivimos, trate la definición de metas e incentivos como un proceso continuo, que se puede corregir y mejorar en el tiempo. Que su diseño no sólo aborde los desafíos de hoy, sino que también le de flexibilidad para enfrentar los desafíos del futuro.
- Debido a los múltiples trade-offs⁷ a resolver al definir metas e incentivos, cuando diseñe integre el conocimiento y perspectiva de todos los involucrados. Esto no es ni fácil ni rápido, pero el resultado será más robusto que si el diseño proviene de personas con una única perspectiva.

⁷ Controlabilidad vs. Riesgo; Ruido vs. Parcialidad; Individual vs. Grupal.



MEJORANDO LOS MÁRGENES GRACIAS A LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

"NO ES EL EMPLEADOR
QUIEN PAGA EL SALARIO.
LOS EMPLEADORES SÓLO
MANEJAN EL DINERO. ES
EL CLIENTE QUIEN PAGA
LOS SALARIOS"

En una economía con dificultades de crecimiento, y sobre todo pensando que éstas son producto de temas más bien estructurales y de mediano plazo, los consumidores tienden a reducir su nivel de inversiones en bienes durables y también en el gasto corriente, en éstos últimos optan ya sea por cortar aquellas compras que podrían no ser de primera necesidad, como también sustituirlas por marcas de menor costo. Así, las empresas previendo esta situación se ven obligadas a tomar medidas enfocadas en mitigar el impacto en sus márgenes, y por tanto hacen un enorme esfuerzo para cerrar el año dentro del presupuesto. Los ejecutivos entonces ponen su foco en los gastos e inversiones, y su mayor esfuerzo se centra en recortar todas aquellas partidas que le parecen no necesarias para cumplir con los accionistas, sobre todo cuando la mayor parte de los bonos por desempeño tienen que ver con variables tales como; desviación respecto del presupuesto, EBITDA, retorno sobre activos, entre otros.

Este escenario es lo que está sucediendo hoy en Chile, ya que si observamos distintas señales como el aumento en la tasa del desempleo, la caída en las ventas del comercio en más de dos dígitos, la pérdida de confianza empresarial, entre otras, podríamos concluir que las medidas de gestión que se están tomando son necesarias o más bien imprescindibles frente a lo que se está viviendo. También y de manera más marcada vemos que el EBITDA, que simplificado podemos decir que equivale al margen operacional de las empresas, viene cayendo de manera significativa entre el 2013 y el 2016, es más si observamos la Figura 1, veremos que los últimos 4 trimestres la variación porcentual del EBITDA se ha mantenido en rangos inferiores al 4%. En el último año (2015), la inflación fue del 4,6%, lo que indica que los márgenes de las empresas están creciendo incluso por debajo de la evolución de los precios de venta. Lo anterior es aun más complejo ya que también muestra la dificultad que hay en ajustar los márgenes en igual proporción que la evolución del tipo de cambio, es decir, el alza del dólar se ha “comido” parte del EBITDA, por la imposibilidad de traspasar a precio los incrementos del dólar.

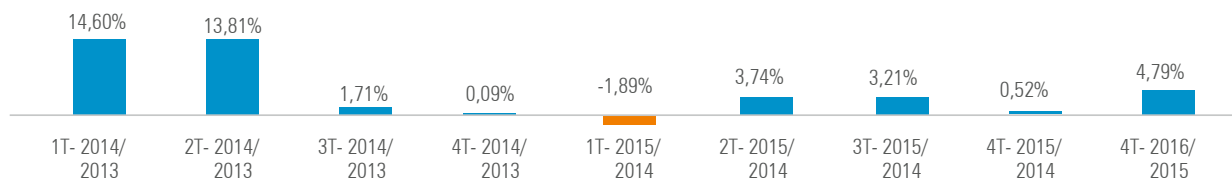
Pero este artículo no pretende ser una recopilación de los antecedentes que todos Ustedes deben conocer y estar padeciendo, sino que tiene como objetivo plantear algún camino estratégico para dar solución a un tema estructural como es la situación de los márgenes, sobre todo porque éstos podrían seguir empeorando aun cuando la situación macroeconómica mejore, porque en ese momento tendremos un aumento en el número de competidores y en los grados de rivalidad de éstos. Por tanto, es imperioso que se tomen medidas estratégicas y de gestión sustentable para hacer frente a un escenario que será permanente.



Eugenio García Huidobro

Profesor de la cátedra de dirección Comercial del ESE Business School de la Universidad de los Andes, con la colaboración de José Ignacio Daguerressar.

Figura 1: Variación Interanual del EBITDA en diversas industrias



Este gráfico muestra el EBITDA construido en base a Estados Financieros publicados por diversas industrias, comparando el EBITDA trimestral del año anterior

Dicho todo lo anterior, en este artículo les detallaré que existe una correlación importante entre la satisfacción de los Clientes y las preferencias de compra y sobre todo de cara a la mejora de los márgenes.

1. Evolución de la satisfacción de Clientes en Chile

Uno de los puntos que debemos mantener siempre al tomar cualquier decisión estratégica y de gestión es entender cuáles serán las implicancias de éstas en la satisfacción y preferencias de los Clientes actuales y potenciales. La dificultad con esto es que son muy pocas las organizaciones que miden la satisfacción de los Clientes, y sobre todo aquellas que toman acciones a partir de los resultados de dichas mediciones.

Figura 2: Índice BCX trimestral en Chile, 2015 y 2016

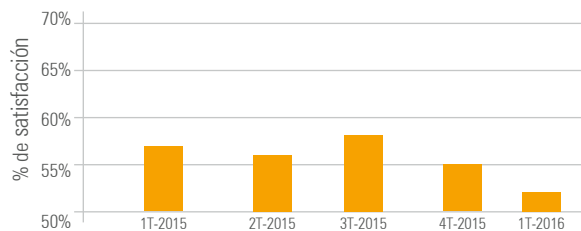


Gráfico construido en base a los Índices BCX del 2015 y 2016

Si observamos la evolución del Índice BCX en Chile de los últimos 5 trimestres, el cual mide el nivel de satisfacción de Clientes, respecto a su experiencia con compañías de diversas industrias (Figura 2), podemos ver una baja que se ha ido acentuando en este año, llegando casi al 50%, es decir, al punto de indiferencia, ya que la fidelidad y la retención se estiman cuando el índice está en niveles por sobre el 60%. Esto, en términos de fidelidad, muestra una situación neutra y muy poco favorable, ya que implica un riesgo enorme de que el Cliente se cambie a la competencia, al no percibir que la empresa le entrega un servicio diferenciado. También vemos otro efecto complicado y es que un Cliente que muestra un grado de satisfacción del 50%, presenta una alta propensión a ser un comprador de oportunidades de precio,

tendencia que impactaría con fuerza en los márgenes, porque los grados de preferencia y fidelización se lograrían en la medida que se mantenga un "circuito perverso" de ofertas y promociones.

Figura 3: Índice BCX trimestral en Chile, 2013 y 2014

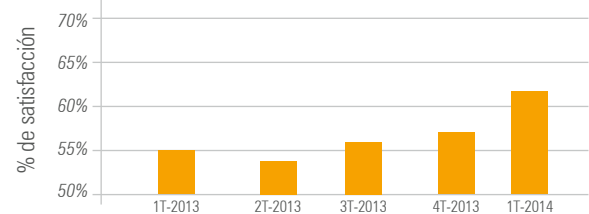


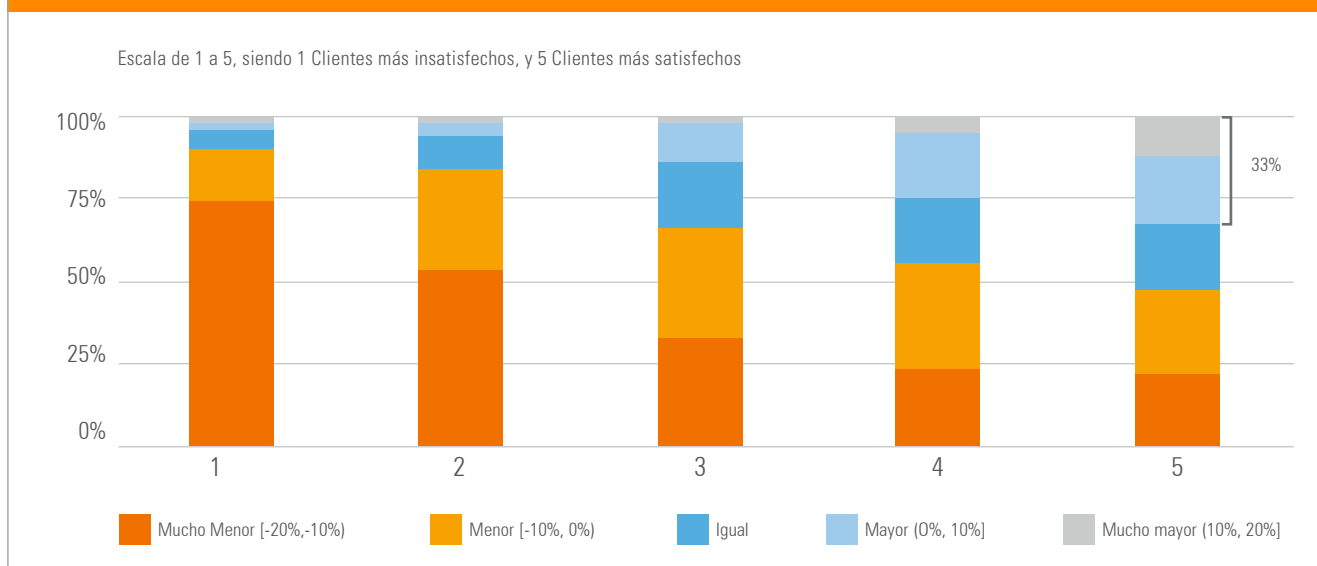
Gráfico construido en base a los Índices BCX del 2013 y 2014

Ahora, si pensamos en el impacto que ha traído esto en los resultados, resulta interesante notar que trimestres anteriores, en momentos en que la satisfacción estaba superando la barrera del 60%, a inicios del 2014 (Figura 3), la variación del EBITDA presentada en la Figura 1 se encuentra en un 14,60%, lo cual indica una correlación positiva entre los márgenes y la satisfacción de Clientes. Esto no significa que la relación sea uno a uno, porque también hay otros factores que impactan en los resultados, como situación económica del país, desempleo, etc., pero definitivamente invertir en satisfacción de Clientes sólo puede mantener o mejorar los resultados de la empresa... ¿pero la pregunta es en qué magnitud? porque solo así se podría determinar cuáles son los niveles que se debe invertir en satisfacción de Clientes.

2. El impacto de una satisfacción de Clientes positiva en los márgenes

Con la certeza que nos da la medición del índice en Chile y sabiendo que éste está en niveles del 50%, debemos remitirnos nuevamente al BCX, que hace un muy buen análisis para mostrar la relación que existe entre la disposición a pagar un precio Premium en función de los niveles de satisfacción (Figura 4), el cual muestra que el 33% de los Clientes muy satisfechos, estaría dispuesto a pagar entre un 10% y 20% más.

Figura 4: Análisis de la disposición a pagar un precio Premium en función de los niveles de satisfacción, según BCX.



Esto probaría que una de las palancas claves para la mejora de los márgenes está en el trabajo que se haga sobre la satisfacción de los Clientes, sobre todo si sabemos que un alza de un 1% en el precio de venta logra mejoras en el margen operacional o EBITDA cercanas al 10% (manteniendo las otras variables constantes).

Sí creemos en la correlación entre la satisfacción y las preferencias de compra y de marca, y sobre todo sí confiamos en que a mayor grado de satisfacción la disposición a pagar aumenta sustancialmente, debiéramos hacernos la pregunta de cómo trabajar para que esto se logre.

3. Cómo trabajar la satisfacción de los Clientes a nivel estratégico

Lo primero que hay que establecer es que una estrategia debe estar hecha para influenciar positivamente a los Clientes, siendo así que la búsqueda de una satisfacción o experiencia distintiva con los productos o las marcas, debe estar construida desde los intereses y expectativas del Cliente, por lo cual hay que hacer lo siguiente:

- Establezca una medición de los atributos más valorados por sus Clientes
- Segmente o clasifique a sus Clientes en función de esos atributos. Esto porque no todos buscarán o desearán los mismos atributos
- Mida los niveles de satisfacción neta de esos atributos en cada uno de los segmentos

- En función de esos atributos establezca el viaje o las interacciones que puedan afectar al Cliente. Pero acá no basta con un breve detalle de esos puntos de contacto, sino que hay que determinar el proceso de cada una de esas interacciones y señalar los (KPIs) indicadores claves de ejecución de dichos procesos

4. Al final todo depende de la ejecución

Sin duda con las recomendaciones del punto anterior, su empresa tendrá un mapa de la satisfacción del Cliente y procesos e indicadores para seguirlo detalladamente. Sin embargo, la ejecución de los procesos y la obtención y mejora de indicadores pasa por las personas que los gestionan y por sus respectivas jefaturas, y acá es claramente donde se marca la diferencia.

Debemos preguntarnos entonces cómo establecemos una ejecución exitosa de todo lo anterior y también cómo logramos que todos los colaboradores que tienen relación al viaje(s) del Cliente tengan un desempeño correcto, para que así la satisfacción no dependa del valor único de algunas personas, sino que sea una experiencia integral entre la empresa y sus Clientes.

- Lo primero es establecer un panel de control o cockpit en que estén todos los indicadores relevantes para ese viaje del Cliente y para el área que influye en éste. Acá se sugiere tener un sano equilibrio de indicadores causales y terminales, es decir no sólo centrarse en el resultado de la ejecución de ese proceso o viaje, sino que poner especial atención en los que predicen el resultado de los terminales (Figura 5)

Figura 5: Ejemplo de tablero general de KPIs causales y terminales

			Semanas						
KPI	TIPO	Líneas Bases	38	39	40	41	42	Promedio	
TIPO KPI	Q Incidencias	Prioritarios	20	1	2	3	1	1	2
		No Prioritarios	440	33	68	59	68	48	55
		Sin área técnica	223	9	18	16	25	16	17
		Con área técnica	237	25	52	46	44	33	40
ADHERENCIA (KPI CASUALES)	Tiempo Promedio Resolución sin participación área técnica	Prioritarios	33,7	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0	0,5
		No Prioritarios	10,1	17,0	11,7	6,4	8,7	8,1	10,4
	Tiempo Prom Diagnóstico con part área técnica	Prioritarios	5,8	2,3	0,7	0,1	1,2	1,2	1,1
		No Prioritarios	3,3	0,9	2,0	1,0	1,4	1,0	1,2
	% llamadas realizadas (Incidentes sin participación de área técnica)	Prioritarios	37%	Sin Info	Sin Info	50%	Sin Info	Sin Info	50%
		No Prioritarios	36%	44%	33%	64%	29%	50%	44%
	Incidentes solucionados	%	21%	6%	10%	3%	3%	2%	5%
		Tpo Prom Cierre (hrs.)	22	2,6	21,4	8,7	84,6	9,9	25,4
	% Incidentes con área técnica	%	48%	74%	74%	74%	64%	67%	71%
	% Inc derivados área técnica en horario correcto	%	100%	Sin Info	100%	Sin Info	Sin Info	67%	83%
	% Inc con Acción Resolutiva (con envío a área técnica)	%	55%	84%	50%	91%	93%	97%	83%
	% Inc que incluyen Validación Técnica	%	7%	33%	56%	94%	72%	94%	70%
	% Inc con Validación Técnica Completa	%	82%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Satisfacción Neta	%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	98%
NEGOCIOS (KPI TERMINALES)	Satisfacción Neta	General	93%	100%	97%	100%	100%	100%	99%
		Seguimiento	93%	100%	94%	92%	96%	92%	95%
	% Cierre < 0,5 hrs.	Prioritarios	15%	0%	50%	67%	0%	0%	23%
		No Prioritarios	41%	67%	59%	69%	68%	77%	68%
	% Resolución < 4 hrs.	Prioritarios	45%	0%	0%	100%	0%	0%	20%
		No Prioritarios	59%	61%	44%	58%	44%	56%	53%

- Después mirar el panel individual, es decir, qué colaboradores tienen los mejores rendimientos y cuáles no (Figura 6). Así, tendremos un gráfico de brechas que nos permita priorizar sobre qué colaboradores debemos trabajar prioritariamente (Figura 7)



Figura 6: Ejemplo de tablero individual de KPIs causales y terminales

				Semanas					
KPI		TIPO	Líneas Bases	38	39	40	41	42	Promedio
TIPO KPI	Q Incidencias	Prioritarios	20	0	0	0	0	0	0
		No Prioritarios	440	3	1	4	6	0	3
		Sin área técnica	223	2	1	3	2	0	2
		Con área técnica	237	1	0	1	4	0	1
ADHERENCIA (KPI CASUALES)	Tiempo Promedio Resolución sin participación área técnica	Prioritarios	33,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		No Prioritarios	10,1	1,1	1,9	1,6	1,6	0,0	1,2
	Tiempo Prom Diagnóstico con part área técnica	Prioritarios	5,8	1,1	0,0	1,7	1,6	0,0	0,9
		No Prioritarios	3,3	0,9	2,0	1,0	1,4	1,0	1,2
	% llamadas realizadas (Incidentes sin participación de área técnica)	Prioritarios	37%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		No Prioritarios	36%	0%	0%	0%	50%	SIN INFO	13%
	Incidentes solucionados	%	21%	33%	100%	0%	0%	0%	33%
	Tpo Prom Cierre (hrs.)		22	4,1	24,8	0,0	0,0	0,0	5,8
	% Incidentes con área técnica	%	48%	33%	0%	25%	67%	SIN INFO	31%
	% Inc derivados área técnica en horario correcto	%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	% Inc con Acción Resolutiva (con envío a área técnica)	%	55%	0%	SIN INFO	100%	100%	SIN INFO	67%
	% Inc que incluyen Validación Técnica	%	7%	0%	100%	100%	100%	SIN INFO	75%
	% Inc con Validación Técnica Completa	%	82%	-	100%	100%	100%	SIN INFO	100%
	Satisfacción Neta	%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	100%
NEGOCIOS (KPI TERMINALES)	Satisfacción Neta	General	93%	0%	0%	100%	100%	100%	100%
		Seguimiento	93%	0%	0%	100%	50%	0%	75%
	% Cierre < 0,5 hrs.	Prioritarios	15%	0%	50%	67%	0%	0%	23%
		No Prioritarios	41%	67%	59%	69%	68%	77%	68%
	% Resolución < 4 hrs.	Prioritarios	45%	0%	0%	100%	0%	0%	20%
		No Prioritarios	59%	61%	44%	58%	44%	56%	53%

“ No es el empleador quien paga el salario. Los empleadores solo manejan el dinero. Es el cliente quien paga los salarios.”

Figura 7: Ejemplo de gráfico de brechas para priorizar colaboradores

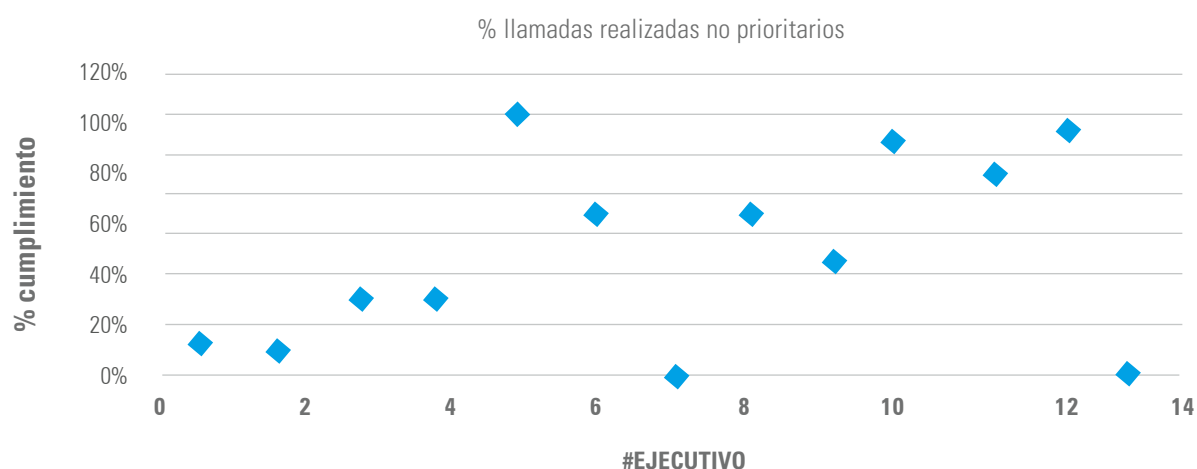


Figura 8: Ejemplo de tablero con conductas asociadas a cada KPI causal (adherencia)

Conducta	KPIs de Adherencia	KPIs Finales
• Aplicar protocolo de derivación a área técnica • Aplicar protocolo de resolución de inc. • Incluir "Acción Resolutiva" al área técnica (protocolo)	• % inc. derivados a área técnica en horario correcto (Soporte 5x8) • % inc. derivados a área técnica • % inc. que incluyen "Acción Resolutiva" • Tpo. promedio resolución inc. sin participación área técnica prioritarios y no prioritarios • Tpo. promedio diagnóstico con participación área técnica prioritario y no prioritario	% Resolución < 4 hrs • Inc. prioritarios • Inc. no prioritarios
• Incluir validación técnica utilizando protocolo) • Realizar llamada para cierre reasignar en caso de no conformidad • Validar con Cliente resolución de falla o reasignar en caso de no conformidad • Aplicar protocolo	• % inc. que incluyen Validación Técnica • % inc. con Validación Técnica completa • % inc. con llamadas prioritario y no prioritario • % incidentes • Tiempo promedio de cierre	% Cierre < 0,5 hrs. • Inc. prioritarios • Inc. no prioritarios
• Aplica protocolo de Seguimiento con Cliente	• Satisfacción Neta • Satisfacción Neta Seguimiento	Calidad • Calidad FTR Satisfacción • Neta Global

- Una vez identificadas las brechas y los colaboradores, se deben establecer cuáles son aquellas conductas que están dificultando el rendimiento (figura 8), para que así las gerencias / jefaturas trabajen con los colaboradores que presentan la mayor dispersión, estableciendo acuerdos de mejora con planes concretos y sistemas efectivos y constantes de retroalimentación (figura 9)

Figura 9: Herramienta Ciclo POR para el desarrollo de colaboradores

Planificar

CICLO P.O.R. (ATENCIÓN DE AFILIADOS)

Nombre del Ejecutivo: _____ Fecha: _____

Objetivos a desarrollar

PLANIFICACIÓN

Conductas: 1. Realizar preguntas para detectar la necesidad latente del afiliado
2. Ofrece una solución que se ajuste de manera integral a la necesidad latente del afiliado
3. Concreta un compromiso que satisfaga la necesidad latente del afiliado

Indicadores: 1. Convertibilidad: 15%
2. Ticket promedio: 700.000

Observar

CONDUCTAS ESPERADAS / A OBSERVAR

IDENTIFICANDO NECESIDADES MANIFIESTAS

	No observado	Medio-mente observado	Observado
Saluda cordialmente al afiliado mirándolo a los ojos y sonriéndole			
Escucha de manera activa al afiliado y mostrando siempre una actitud de seguridad y preocupación			
Indaga respecto a información adicional que no salga en la pantalla de consulta integrada y que sea importante para el asesoramiento			
Actualiza y verifica los datos más importantes del afiliado			
Ofrece una solución que se ajuste de manera integral a la necesidad manifiesta del afiliado			
Concreta un compromiso que satisfaga la necesidad manifiesta del afiliado			

IDENTIFICANDO NECESIDADES LATENTES

	No observado	Medio-mente observado	Observado
Realiza preguntas para detectar la necesidad latente del afiliado			
Ofrece una solución que se ajuste de manera integral a la necesidad latente del afiliado			
Concreta un compromiso que satisfaga la necesidad latente del afiliado			
Se despide cordialmente del afiliado mirándolo a los ojos y sonriéndole			

RETROALIMENTACIÓN

ANÁLISIS CICLO P.O.R.

Fortalezas observadas en el acompañamiento
Paola mantiene una relación muy cercana y amena con los afiliados, generando un importante espacio de confianza. También, explica de forma clara las características de beneficios y productos

Áreas a desarrollar de acuerdo a la observación en terreno
Paola no indaga en las necesidades del afiliado. Se apura mucho en ofrecer una solución sin tomarse el tiempo para escucharlo con detención. Tampoco revisa si la información de la pantalla de la consulta integral le ayuda a comprender las necesidades del afiliado

Compromisos y fecha de revisión
Paola se compromete a escuchar con mayor detención al afiliado, utilizando al mismo tiempo, las soluciones generadas para cada perfil específico. El 25/7 se realizará un seguimiento para ver los avances obtenidos en esta materia.

Firma del Agente: _____ Firma del Ejecutivo: _____

Retroalimentar

Finalmente, vemos que la mejora de los márgenes se debe, entre otras cosas, en forma sustantiva a la satisfacción de los Clientes y que ésta es factible de lograr, y lo que es más importante, si validamos la correlación entre las mejoras de satisfacción y la mayor disposición a pagar, veremos que las inversiones y foco de trabajo puesto sobre incrementales de satisfacción son muy rentables. No obstante, este es un trabajo sistemático y

que requiere tiempo, pero por sobre todo una señal clara que provenga de los accionistas y de la alta gerencia para avanzar en esta dirección, sino se da esta condición es mejor no abordar el proyecto... por dos grandes razones: Hacer la voluntad de los Clientes no es fácil, y la segunda, es que el management está preparado para gestionar indicadores, pero no las conductas que mueven esos indicadores.

UNA ALIANZA QUE REVOLUCIONA EL LEASING OPERATIVO EN CHILE Y LA REGIÓN.



Con esta alianza asumimos nuevos retos para ofrecer la última tecnología y avances en movilidad y gestión. Nuestro principal compromiso será con nuestros clientes.

Contacte directamente a
nuestro Director Comercial:
patricio.brinck@arvalrelsa.com



www.arvalrelsa.com

Fono:
600 444 7000
Desde celulares: 2 927 37 62



ARVAL | **RELSA** 
BNP PARIBAS JOINT-VENTURE



Te acompañamos a seguir viviendo activamente

Fundación **amigos de los mayores**
te invita a vivir lo mejor de estos años.

Puedes ser voluntario
o recibir nuestra compañía.

Infórmate e insíbete en
www.amigosdelosmayores.cl



**amigos de
los mayores**



Egresado de la mejor escuela

GARCES SILVA
FAMILY VINEYARDS

