

ESE

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

REVISTA 2019 / NÚMERO 16

A portrait of Álvaro Pezoa, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark blue suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred outdoor setting with green and yellow foliage.

ÁLVARO PEZOA

Y SU NUEVO ROL COMO DIRECTOR ACADÉMICO
DEL ESE BUSINESS SCHOOL



ESE

**INFORMACIONES E
INSCRIPCIONES**
(56) 2 2618 1540 - 2 2618 1525
2 2618 1536
ese@uandes.cl - www.ese.cl

  ESE Business School Chile
 ESEUANDES



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

EGRESADOS



- 06 Editorial
- 08 Programa de Continuidad para Egresados
- 12 Beneficios miembros activos Asociación de Egresados
- 13 Directorio Asociación de Egresados
- 14 Columna "La primera pregunta y la más difícil en un M&A"



pág. 14

EN EL ESE



- 18 Álvaro Pezoa y su nuevo rol como Director Académico del ESE Business School
- 22 Tras 15 años en el ESE, José Miguel Simian fue nombrado Vicerrector Académico de la Universidad de los Andes
- 24 María Eugenia Delfino: nueva Directora Executive MBA
- 25 Guillermo Armelini: nuevo Director AMP -Advanced Management Program-
- 26 Foros Club IFREI
- 30 Centro de Trabajo y Familia lanzó revista semestral
- 31 María José Bosch fue elegida entre las 100 mujeres líderes por cuarta vez
- 32 Walmart recibe acreditación IFREI de Responsabilidad Familiar Corporativa
- 33 María José Bosch presentó en la Comisión de Trabajo y Previsión Social del Senado

- 34 María José Bosch publicó paper "A Closer Look at the Positive Crossover between Supervisors and Subordinates: The Role of Organizational Culture and FSSB"
- 35 ESE Business School realizó conferencia "La Iglesia en el Chile actual"
- 36 Foro de ética empresarial: La confianza en la empresa
- 37 Centro de Innovación y Emprendimiento realizó el seminario: "¿Cómo preparar la organización para usar su Smart Data?"
- 39 Red de Inversionistas Ángeles: Oportunidad de inversión
- 41 Jon Martínez recibió premio a la trayectoria académica nacional e internacional en empresa familiar
- 42 Centro de Familias Empresarias fomenta la investigación de temas clave para las empresas familiares
- 44 Centro de Reputación Corporativa del ESE lanzó libro "¿Desprestigio empresarial? Cómo restaurar la confianza"
- 45 Directora del Centro de Estudios Financieros es nombrada integrante del Consejo Consultivo Previsional
- 46 Centro de Estudios Financieros realizó seminario "Ciberseguridad: ¿Cómo enfrentamos el desafío?"
- 49 Centro de Estudios Financieros realizó seminario: "3RD Financial Summit: Regulación Fintech, innovando con reglas claras"

- 51 Centro de Estudios Financieros realizó el cuarto curso para periodistas en el mundo financiero
- 53 Eric Parrado fue invitado a ser miembro del Global Future Council on Financial and Monetary Systems periodo 2018-2019 del Foro Económico Mundial
- 54 Más de 110 alumnos ICOM participaron en ciclo de charlas macrofinancieras del ESE Business School
- 56 Actividades Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad
- 58 Centro de Estudios Inmobiliarios realizó el seminario: "¿Qué esperar del mercado inmobiliario para 2019?"
- 60 Cátedra de Capital Humano realizó el seminario "Leading the Edge: Herramientas para liderar la transformación digital en tu empresa"
- 62 ESE realiza tercera versión del Diploma en Gestión de Negocios para Microempresarios de La Pintana
- 64 Alumnos del MBA realizan segunda simulación EXSIM en el ESE
- 65 Alumnos del MFI asistieron a seminario Internacional en el London School of Economics
- 66 ESE Business School llevó a cabo ceremonia de Graduación PADE 2018
- 68 Graduaciones
- 71 En qué están nuestros profesores

EN QUÉ ESTÁN NUESTROS PROFESORES



pág. 71

- 78 ¿Cuánto deberían durar los directores en el cargo? Una mirada a las empresas del IGPA
- 86 Smart data = Smart sales
- 92 Algunas lecciones del impacto de la inmigración en Argentina a principios del siglo XX para la experiencia migratoria chilena actual
- 100 E³ ¿Cómo generar experiencias efectivas, eficientes y extraordinarias?
- 106 Sucesión en la empresa familiar: el paso más difícil
- 112 Ganar con el shopper en el primer momento de la verdad
- 120 Familia y trabajo: ¿Se enriquecen mutuamente o viven en conflicto?
- 126 Ideas sobre la necesidad de una visión humanista de la empresa del S.XXI

DESDE LA ACADEMIA



SÍGUENOS EN NUESTRAS REDES SOCIALES





EDITORIAL

En los últimos años, hemos visto cómo las nuevas tecnologías han llegado a formar parte de la sociedad, y el mundo empresarial no es la excepción. Los nuevos modelos de negocio, las nuevas tendencias tecnológicas y las plataformas digitales se han convertido en parte esencial del día a día, especialmente para la alta dirección.

Como escuela de negocios, el ESE Business School de la Universidad de los Andes ha ido implementando una serie de cambios con el fin de adaptarse a los nuevos desafíos que trae la transformación digital y los diferentes sucesos tecnológicos que están ocurriendo en esta materia. Para ello, hemos incorporado nuevos cursos a nuestras mallas curriculares, dando un espacio para que estos temas sean tratados en las salas de clases y así poder entregarles a nuestros alumnos las herramientas necesarias para poder liderar con éxito sus empresas y emprendimientos.

Este último año, más de 1100 alumnos y egresados participaron de seminarios, charlas de continuidad y Programas Focalizados relacionados con la innovación y la transformación digital, lo que muestra el compromiso que tenemos como Escuela de brindar conocimientos actualizados y la mejor experiencia educativa incorporando las últimas tendencias del management.

A través de esta revista queremos compartir con nuestra comunidad los principales hitos que marcaron a la Escuela durante los últimos meses, contribuyendo a la formación integral que requieren los directivos para que a través de sus conocimientos puedan convertirse en verdaderos agentes de cambio para las personas, las empresas y la sociedad.

ESE Business School
Universidad de los Andes



Editorial	6
Programa de Continuidad para Egresados	8
Beneficios miembros activos Asociación de Egresados	12
Directorio Asociación de Egresados	13
Columna "La primera pregunta y la más difícil en un M&A"	14

EGRESADOS



PROGRAMA DE CONTINUIDAD PARA EGRESADOS

Durante el segundo semestre del 2018 se realizó la décima cuarta versión del Programa de Continuidad que incluyó interesantes conferencias realizadas por destacados expositores. La idea es facilitar a los egresados una oportunidad de formación del máximo nivel en todos los campos de la dirección de empresas; así como la puesta al día a través de análisis y reflexión en materias de actualidad, a la altura de los desafíos específicos que tienen hoy empresas y directivos.

“DEMOCRATIZANDO EL DINERO EN AMÉRICA LATINA: ¿CÓMO LAS FINTECH ENFRENTAN LOS DESAFÍOS DE INCLUSIÓN FINANCIERA EN LA REGIÓN?”

Con el objetivo de conocer el desarrollo de productos y servicios financieros basados en la tecnología, la digitalización y la conectividad, la Asociación de Egresados del ESE realizó la conferencia “Democratizando el dinero en América Latina: ¿cómo las fintech enfrentan los desafíos de inclusión financiera en la región?”

En el encuentro, expuso el ingeniero civil industrial de la Universidad Federico Santa María, Matías Spagui, que además trabajó por 6 años en Google como Industry Manager, liderando iniciativas comerciales con distintas verticales. Previo a eso, trabajó en LATAM en áreas de inteligencia de clientes y fidelización. Actualmente es director de Mercado Pago Chile, liderando la operación local de la empresa latinoamericana, que hoy es el principal procesador de pagos de la región con US\$ 13,7 mil millones de pagos procesados en 2017. Además, Matías es director de la Asociación fintech de Chile, entidad que busca representar y potenciar el crecimiento de la industria fintech de Chile.

Cabe destacar que el desafío de la inclusión financiera está muy presente en América Latina, donde gran parte de la población no tiene acceso a una cuenta bancaria, ni a una tarjeta de débito ni de crédito, ni tampoco a instrumentos de ahorro. La democratización de las finanzas es clave para crear sociedades más inclusivas, y es por eso que las fintech han ido tomando un rol cada vez más relevante en nuestra sociedad. Parte de esta solución, en nuestro país, la está liderando Mercado Pago, empresa de procesamiento de pagos con presencia en 8 países de Latinoamérica.

En la oportunidad, el ingeniero analizó los principales desafíos de inclusión financiera que enfrenta el continente.

“Cuando 4 de cada 10 latinoamericanos no tiene acceso a ningún producto financiero, y 7 de cada 10 chilenos no cuenta con una tarjeta de crédito, enfrentamos como continente y como país un desafío clave para el desarrollo: aumentar nuestros niveles de inclusión financiera. Mercado Pago es hoy por hoy la fintech más grande de Latinoamérica, trabajando por introducir más competencia en productos y servicios financieros y generando mayor inclusión”.

Además, agregó que “si bien Chile está mejor que otros países de la región, aún tiene brechas importantes. Por ejemplo, un 70% de los adultos tiene una cuenta vista y un 71% una tarjeta de débito, pero solo el 15% posee una cuenta corriente y un 34% dispone de una tarjeta de crédito. Nuestro objetivo es democratizar los pagos e introducir innovación tecnológica, para poder satisfacer esa necesidad no cubierta en el mercado nacional.



¿ADQUISICIÓN DE RUT VS. ADQUISICIÓN DE ACTIVOS?

Con el fin de abordar la interrogante acerca de si comprar una sociedad o un activo, Juan Tagle, socio a cargo del equipo de fusiones y adquisiciones de Prieto Abogados en conjunto con Cristián Bay-Schmith socio a cargo del equipo tributario de Prieto Abogados, en el marco de una nueva charla para el Programa de Continuidad de la Asociación de Egresados del ESE, se refirieron a los aspectos principales que hay que evaluar en cualquier proceso de compra de una empresa.

La actividad comenzó con la intervención del abogado jefe del equipo de fusiones y adquisiciones de Prieto Abogado, quien en base a la experiencia propia por la participación en múltiples casos de operaciones M&A (por su acrónimo en inglés), explicó el objetivo primordial que tiene la realización de estas mismas.

“Primero hay que preguntarse, ¿qué es lo que uno busca al realizar estos negocios? Es proteger los flujos, es decir, el principal objetivo del adquirente es proteger los flujos existentes y clientes, dejar las mejores condiciones para el crecimiento de estos y generar sinergias entre los negocios”, sostuvo Juan Tagle.

Asimismo, Tagle se refirió a las principales cuestiones preliminares que se deben considerar previo a la realización de una operación de fusión y adquisición, por cuanto estas son necesarias para saber de qué manera estructurar la maniobra, sin que ello produzca un daño a la empresa. Entre ellas se encuentran: ¿qué se quiere comprar? ¿todo el negocio o una línea específica? ¿todos los activos o solo algunos de ellos? ¿sinergias o debilidades? ¿cuáles son las principales contingencias asociadas al RUT? ¿características del Due Diligence? ¿cuál es la relevancia de mantención de contratos y clientes?, entre otras.

Por su parte, Cristián Bay-Schmith, jefe del equipo tributario de Prieto Abogados, se refirió a los efectos a considerar en caso compraventa de sociedad o compraventa de activos, tanto para los vendedores como para los compradores. Así en el caso del vendedor de sociedad, este debe preocuparse por las contingencias tributarias y responsabilidades, ya que cuenta con la facultad de tasación del Servicio de Impuestos Internos (SII) e impuestos aplicables a la enajenación de acciones o derechos sociales. Mientras que en el caso del comprador de sociedad los efectos a los que debe atenderse son: el valor a registrar por compra de acciones o derechos sociales, aprovechamiento de pérdidas, contingencias tributarias y responsabilidades, deber de información ante el SII, entre otros aspectos.

Finalmente, Bay-Schmith concluyó explicando cómo opera la regulación legal en estas situaciones, haciendo énfasis en la elusión tributaria y las normas anti-elusivas que aplican a las mismas.

COMPLIANCE ¿VALE LA PENA?

Con el fin de abordar el tema del compliance, José Andrés Pascual, miembro del departamento de Compliance en Prieto Abogados, en una nueva charla para el Programa de Continuidad para Egresados del ESE, expuso sobre el concepto y la situación del mismo actualmente en las empresas, junto con un análisis de los casos de corrupción en que estas han incurrido.

La presentación comenzó con una explicación del origen y la importancia del compliance dentro de las organizaciones. Además, de su respectivo procedimiento en Chile antes las distintas situaciones ilícitas en las que se ha visto envuelto el país durante los últimos años, lo cual ha provocado un descenso de confianza tanto en el ámbito empresarial como político y que, a juicio del abogado requiere una solución inminente.

“Necesitamos generar un cambio de perspectiva, centrándose en crear una cultura y un comportamiento ético más allá del cumplimiento legal arraigada en los procedimientos y formas de hacer negocios”, sostuvo Pascual.

De esta forma, el miembro del área de compliance de Prieto abogados, comentó los lineamientos que se deben seguir para combatir la corrupción y así lograr generar la creación de una cultura ética y de buenas prácticas dentro de la empresa. Es decir, una cultura de lo correcto, lo cual otorga un valor agregado e incentiva una mejor reputación y prestigio a la compañía.

“Para enfrentar la corrupción desde la gestión empresarial se requiere educación y capacitación permanente, lo que se traduce en empresas más competentes, mejor posicionadas y diferenciadas del resto. Además de obtener mejor rendimiento en el valor del capital humano, imagen corporativa e incentivar buenas prácticas”, explicó José Andrés Pascual.

No obstante, el abogado señaló que “hay que atender a las características particulares de cada modelo empresarial y no imponerse metas inalcanzables.

Finalmente, José Andrés Pascual, miembro del departamento de Compliance en Prieto Abogados, concluyó explicando cómo opera la regulación legal en Chile para este asunto y los cambios que esta misma se encuentra tramitando.

¿CÓMO VIENE EL 2019?

¿Cómo se viene el 2019? fue el nombre de la última exposición del 2018.

En esta oportunidad, el tema se centró en una descripción de las perspectivas de la economía mundial (USA, Europa y China), la situación en América Latina y la evolución de la economía chilena y su potencial de crecimiento para el 2019.

El encargado de exponer fue José Miguel Simian, Vicerrector Académico de la Universidad de los Andes y director del Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE.

Simian dio inicio a su presentación haciendo un breve resumen del actual panorama internacional junto al de América Latina y Chile, señalando que “estamos en un momento muy complejo y



difícil internacionalmente, porque hay una coyuntura que está muy marcada por temas políticos y, que hace las predicciones muy difíciles”.

Asimismo, agregó que, en cuanto a la situación internacional, hoy se describe un escenario de menor crecimiento y una desaceleración lenta. Puesto que, si bien Estados Unidos crece rápido, Europa y China están cada vez con más desaceleración. Cuestión que se suma a los riesgos de la futura situación fiscal americana y los problemas de deuda pública en Europa, específicamente en Italia.

No obstante, señaló que los riesgos más importantes son los del ámbito político, ya que producen altos niveles de incertidumbre, los cuales están impactando inversiones. Y, además, hay una fuerte guerra comercial, sumado al Brexit.

“El tema del Brexit en Europa es algo no menor, este es un escenario bastante dramático si toman la salida de “No deal Brexit”, porque, en el fondo sería una salida sin ningún tipo de acuerdo con la Unión Europea. Y hoy salió la declaración de un fiscal que dice que básicamente Inglaterra podría retirar su solicitud de salida y hacer como si nada hubiera pasado, lo que nuevamente genera una euforia en los mercados”, complementó, señalando que por esta y otras razones aún no es fácil hacer una proyección.

Por otra parte, el académico se refirió a América Latina, señalando que es la región del mundo que menos crece desde 2014 y que existen muchos desafíos políticos y económicos, principalmente, por los cambios presidenciales que han ocurrido en Brasil y México, los cuales no han entregado señales claras.

Ahora, en cuanto a Chile, José Miguel Simian, comentó que “Chile está creciendo lo que puede crecer”. Sin embargo, hay una incertidumbre por la capacidad del Gobierno de modificar o enderezar la reforma laboral y tributaria de Michelle Bachelet.

Posteriormente, Simian concluyó que “tenemos riesgos globales y regionales que son políticos e incuantificables. Si nosotros pensamos en el Brexit, pensamos en la difusión de la guerra comercial, pensamos en AMLO, Bolsonaro, ahí hay componentes políticos que son muy difíciles de cuantificar. También, es un riesgo e importa lo que pase con la declaración europea respecto de su fondo de estabilización. Entonces, lo más probable es que la desaceleración en la zona euro y en China continúe. Yo esperaré que, en un escenario central, esa desaceleración sea pausada, es decir, China no va a crecer 10%, pero perfectamente podría crecer un 5%”.

Además, sostuvo que “si se pone un escenario base, con la probabilidad de 70%, el mundo va a crecer algo menos que este año y lo que proyecta el Fondo es que Chile va a crecer entre 3-3,5%. La región, lamentablemente, no nos ayuda mucho. No nos ayuda México, no nos ayuda Brasil ni Argentina, que podrían ser motores adicionales para nuestra economía”.

Por último, la actividad contó con un espacio en donde el público pudo interactuar e intercambiar ideas con Simian.

BENEFICIOS

MIEMBROS ACTIVOS ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DEL ESE BUSINESS SCHOOL



1

Programas Focalizados

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

2

ESE Day (Asamblea Anual de Egresados)

Descuento en Inscripción.

3

Cursos Educación Continua Dirección de Extensión de Universidad de los Andes

50% de descuento Miembros Activos.
Descuento extensivo a cónyuges.

4

Grupos de Desarrollo Empresario (egresados MBA y PDE)

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

5

Descuento en Clínica Universidad de los Andes

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

- (a) 20% para todas las prestaciones, sean ambulatorias (consultas, laboratorio, imágenes o procedimientos) u hospitalizadas (día cama, pabellón, honorarios médicos).
- (b) 30% de descuento en honorarios médicos - Servicio de Odontología Clínica Universidad de Los Andes.

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

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

6

S-Café

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

7

Descuento en Hotel de Santa Cruz-Colchagua

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

ASOCIACIÓN DE EGRESADOS

DIRECTORIO



Lorena Ulloa
Sub Directora de Extensión



Vicente Monge
(PADE 2001)
Consejero



Tulio Valenzuela
(MBA 2010)
Consejero



Matías Sánchez
(AMP 2014)
Consejero



Juan Pablo Dañobeitia
(SEMBA 2015)
Consejero



María José Montané
(MBA 2016)
Consejera



Ana María Londoño
(MFI 2013)
Consejera



Rodrigo Lafuente
(PDE 2014)
Consejero



María Marta Aguirre
(PADE 2017)
Consejera

COLUMNA LA PRIMERA PREGUNTA Y LA MÁS DIFÍCIL EN UN M&A

Juan Tagle, socio a cargo del área de Fusiones y Adquisiciones de Prieto Abogados

Los objetivos o motivaciones de un empresario o un ejecutivo que comienza a evaluar la posibilidad de adquirir un negocio pueden ser diversas. Lograr acelerar el crecimiento de la empresa, obtener sinergias que permitan aumentar la rentabilidad, alcanzar nuevos nichos de negocio o mercados geográficos que no se tienen, traer equipos humanos innovadores de los que se carecen, entre otros. Sin embargo, en toda operación de adquisición de una empresa, hay un propósito fundamental, que constituye a la vez el riesgo más importante que se debe evitar. Y éste es, cómo asegurar que los flujos y clientes del objeto de la compra se mantengan y crezcan y no se pierdan en el camino. En otras palabras, el fin de proteger y, en lo posible, aumentar los flujos del target, se convierte así, en el leit motiv de todo M&A, y más, aún, cómo lograr que los flujos nuevos con los existentes se multipliquen.

Con ese objetivo en mente, el comprador se enfrenta habitualmente a la primera pregunta de toda operación de M&A: **¿compro la sociedad (RUT) o los activos?** El propósito de esta columna es convencer a los empresarios a que tomen esa pregunta con la mayor seriedad y procuren contar con una asesoría legal integral y especializada antes de abordar y resolver esa disyuntiva esencial. Hemos sido testigos de ocasiones en que las partes llegan a acuerdos comerciales que abordan esa pregunta sin el análisis legal adecuado, con consecuencias indeseables o no previstas. Por nuestra parte, la asesoría que prestamos los abogados de

M&A frente a ese dilema debe procurar entender muy bien el negocio y los objetivos comerciales detrás de la compra: cuáles son las líneas de negocio principales que se busca adquirir, qué clientela o goodwill se pretende preservar, cuáles son las contingencias principales asociadas al RUT, qué contratos o relaciones comerciales (proveedores o clientes) se quiere mantener y cuáles no, qué mensaje se quiere entregar a los colaboradores, clientes y comunidad, etc. A su vez, debe formar parte de este análisis una evaluación técnica, operativa y legal acerca de la continuidad de un negocio en marcha en uno u otro escenario, que incluye temas como facturación, cesibilidad de contratos relevantes, mantención de cuentas corrientes, líneas de crédito y poderes, continuidad de seguros y financiamientos, entre otras.

Profundizando el análisis, debe efectuarse también un estudio de los regímenes jurídicos de permisos o concesiones principales del negocio, frente a escenarios de cambio de control o de propiedad, teniendo presente que las leyes o reglamentos en esta materia tienen tratamientos muy diferentes dependiendo del permiso que se trate, yendo desde la mera notificación post operación en algunos casos a la necesidad de autorizaciones previas, en otros. Lo anterior es de la esencia, especialmente si se considera que existen negocios que simplemente no podrían operar si es que no se transfiere junto con el target los permisos asociados a su operación.

Asimismo, otro ámbito que requiere asesoría legal especializada es la situación de eventuales investigaciones o sanciones administrativas en uno u otro escenario (compra de RUT o activos), donde también difieren los distintos regímenes jurídicos.

TEMAS LABORALES, RESPONSABILIDADES E IMPUESTOS.

Por su parte, en el aspecto laboral, si bien el concepto empresa es mucho más amplio que el RUT y por tanto en general se preserva la continuidad de las relaciones laborales en uno u otro esquema de compra, existen aspectos relevantes donde la situación puede diferir si se sigue uno u otro camino. Nos referimos, por ejemplo, a temas de continuidad de sindicatos e instrumentos colectivos, responsabilidad por contingencias laborales pasadas o potenciales, situación frente a trabajadores de subcontratistas y los efectos que podría tener en una operación una declaración de único empleador (Multirut).

En lo relativo a responsabilidades civiles o penales, si bien lo normal es que la responsabilidad siga al RUT, existen situaciones donde el riesgo puede quedar asociado a la propiedad futura de

los activos. Lo mismo ocurre bajo la ley de insolvencia, donde se puede enfrentar riesgos de revocación de traspasos de activos de empresas en crisis.

En materia de aprobaciones de libre competencia, el análisis normalmente apunta al fondo del negocio, más que a la estructura, donde lo más relevante será determinar si se produce una pérdida de independencia entre dos o más agentes económicos y en lo que se refiere a la forma de calcular umbrales de venta, si se trata de una fusión o joint venture, o de una adquisición de influencia decisiva sobre empresas o activos. Lo anterior resulta relevante asimismo para definir si existe obligación de realizar notificaciones preventivas a la Fiscalía Nacional Económica.

La decisión de uno u otro camino de adquisición puede también tener efectos importantes, tratándose de una sociedad anónima abierta, respecto de la necesidad o no de efectuar una OPA, con el consiguiente aumento de los costos y plazos asociado al proceso de adquisición. Lo mismo, en cuanto a qué tipo de aprobaciones corporativas se requiere, si la vendedora es una sociedad anónima. Por último, un ámbito muy relevante en este análisis, que muchas veces termina siendo el factor principal en la decisión, es lo tributario. Es importante tener presente que, en este caso, muchas veces los intereses del comprador colisionan con los del vendedor. Para el primero, el análisis incluye, entre otros, el valor tributario a registrar en una compra de activos o acciones, aprovechamiento de pérdidas tributarias, exposición frente a contingencias, régimen de depreciación aplicable, etc. Al vendedor, en cambio le interesan los impuestos aplicables en la venta (renta e IVA), que difieren en uno u otro escenario, así como la eventual facultad de tasación del SII, la situación del crédito IVA, la permanencia de la responsabilidad tributaria, entre otras.

Como se puede apreciar, la respuesta al dilema que da motivo a esta columna requiere de un análisis legal complejo, y previo a la definición de la estructura de compra, el que necesariamente incluye diversos ámbitos de especialidad y enfoques. Por lo mismo, es altamente recomendable contar con la asesoría jurídica adecuada, con experiencia en este tipo de operaciones y con especialistas en los distintos ámbitos del derecho involucrados. En este caso, y aunque suene interesado, lo barato cuesta muy caro.

La invitación entonces es a realizar un análisis completo antes de tomar esta decisión, especialmente si se considera que con una asesoría adecuada y temprana se pueden evadir riesgos innecesarios, permitiendo mantener los flujos futuros y, en lo posible, logrando que los flujos nuevos con los existentes se multipliquen y que, en definitiva, el 1+1 sea 3 y no 1,5.

En Servicios Corporativos TIC

La confianza que tus operaciones necesitan

Servicios TI
 Administración de Exchange
 Office 365
 Web Hosting
 Data Center
 Disaster Recovery
 Respaldo Corporativo
 TIER III contingencia
 Mi Cloud
 Ancho de Banda en Demanda
 Sitio de contingencia
 Circuito OTN

grupogtd.com



Álvaro Pezoa y su nuevo rol como Director Académico del ESE Business School.....	18
Tras 15 años en el ESE, José Miguel Simian fue nombrado Vicerrector Académico de la Universidad de los Andes.....	22
María Eugenia Delfino: nueva Directora Executive MBA	24
Guillermo Armellini: nuevo Director AMP -Advanced Management Program-	25
Foros Club IFREI	26
Centro de Trabajo y Familia lanzó revista semestral	30
María José Bosch fue elegida entre las 100 mujeres líderes por cuarta vez	31
Walmart recibe acreditación IFREI de Responsabilidad Familiar Corporativa	32
María José Bosch presentó en la Comisión de Trabajo y Previsión Social del Senado.....	33
María José Bosch publicó paper "A Closer Look at the Positive Crossover between Supervisors and Subordinates: The Role of Organizational Culture and FSSB"	34
ESE Business School realizó conferencia "La Iglesia en el Chile actual".....	35
Foro de ética empresarial: La confianza en la empresa	36
Centro de Innovación y Emprendimiento realizó el seminario: "¿Cómo preparar la organización para usar su Smart Data?".....	37
Red de Inversionistas Ángeles: Oportunidad de inversión	39
Jon Martínez recibió premio a la trayectoria académica nacional e internacional en empresa familiar.....	41
Centro de Familias Empresarias fomenta la investigación de temas clave para las empresas familiares	42
Centro de Reputación Corporativa del ESE lanzó libro "¿Desprestigio empresarial? Cómo restaurar la confianza"	44
Directora del Centro de Estudios Financieros es nombrada integrante del Consejo Consultivo Previsional.....	45
Centro de Estudios Financieros realizó seminario "Ciberseguridad: ¿Cómo enfrentamos el desafío?".....	46
Centro de Estudios Financieros realizó seminario: "3RD Financial Summit: Regulación Fintech, innovando con reglas claras".....	49
Centro de Estudios Financieros realizó el cuarto curso para periodistas en el mundo financiero.....	51
Eric Parrado fue invitado a ser miembro del Global Future Council on Financial and Monetary Systems periodo 2018-2019 del Foro Económico Mundial	53
Más de 110 alumnos icom participaron en ciclo de charlas macrofinancieras del ESE Business School	54
Actividades Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad	56
Centro de Estudios Inmobiliarios realizó el seminario: "¿Qué esperar del mercado inmobiliario para 2019?".....	58
Cátedra de Capital Humano realizó el seminario "Leading the Edge: Herramientas para liderar la transformación digital en tu empresa".....	60
ESE realiza tercera versión del Diploma en Gestión de Negocios para Microempresarios de La Pintana	62
Alumnos del MBA realizan segunda simulación exsim en el ESE	64
Alumnos del MFI asistieron a seminario Internacional en el London School of Economics	65
ESE Business School llevó a cabo ceremonia de Graduación PADE 2018.....	66
Graduaciones	68
En qué están nuestros profesores.....	71

EN EL ESE
EMERGEN

“ Tendremos que efectuar las transformaciones que demandarán los profundos cambios sociales y tecnológicos que están sufriendo Chile y el mundo ”.

ÁLVARO PEZOA

Y SU NUEVO ROL COMO DIRECTOR ACADÉMICO DEL ESE BUSINESS SCHOOL

El actual Director Académico del ESE, Álvaro Pezoa, se incorporó a la Escuela el año 2002 como profesor titular. Durante estos 17 años se ha desempeñado en distintos cargos, tales como: miembro del Consejo de Dirección; Director del Centro de Ética Empresarial y Director del Executive MBA.

Recientemente, fue invitado a asumir la Dirección Académica del ESE y comenta que uno de sus principales desafíos será "incorporar metodologías de enseñanza que complementen la tradicional discusión de casos académicos empresariales reales e incluyan las nuevas tecnologías digitales que parezcan atingentes. Tenemos que asumir el reto permanente por la excelencia en docencia".

Álvaro Pezoa asumió el cargo de Director Académico en marzo 2019, en reemplazo de José Miguel Simian, quien fue nombrado por la Universidad de los Andes como Vicerrector Académico.

El actual Director Académico de esta Escuela de Negocios es también profesor y Director del Centro de Ética Empresarial. Además, es columnista quincenal en el diario La Tercera, panelista semanal de Radio Pauta y participa en diversos directorios.



¿Qué razones lo motivaron para asumir el desafío de ser director académico del ESE?

Entiendo que esta es una posición privilegiada para prestar un especial servicio a la Escuela. La tarea asociada a la misma, que se vincula con el núcleo de la actividad del ESE (profesores, alumnos, investigadores, equipos de apoyo a la labor docente, programas, contenidos académicos) permite colaborar decisivamente a consolidar que nuestros alumnos vivan una experiencia de aprendizaje de excelencia.

Al tiempo, este cargo posibilita ayudar a la proyección de la Escuela hacia el futuro, para lo cual tendremos que efectuar las transformaciones que demandarán los profundos cambios sociales y tecnológicos que están sufriendo Chile y el mundo.

¿Cuál diría usted es el sello que ha caracterizado al ESE estos 20 años y que le ha permitido llegar donde está?

Primero, inspirados en principios cristianos, haber puesto permanentemente a las personas como destinatarias principales de nuestros esfuerzos. En lo concreto que, desde su misma fundación, el ESE haya sido concebido como una Escuela de Negocios exclusivamente dedicada a impartir postgrados y educación ejecutiva. Conjuntamente, haber orientado su quehacer a cooperar en la formación de la alta dirección de las empresas y organizaciones que operan en el país.

Otro aspecto esencial ha consistido en ofrecer una formación integral, intentando siempre poner a nuestros alumnos frente a los avances de los conocimientos técnico-profesionales y, a la vez, otorgándoles elementos conceptuales de juicio para incorporar las dimensiones ética y social en sus decisiones. Tratando, además, de realizar lo señalado mediante un trabajo bien-hecho, que busca cuidar el fondo y las formas en todo lo que hacemos.

¿Cuál será su aporte como Director Académico?

El desafío no es fácil, pues mi predecesor en el cargo, el profesor José Miguel Simian, realizó una excelente labor. El ESE tiene una gran deuda con él. Sin desmedro alguno de lo dicho, personalmente quisiera enfatizar el trabajo directo con las personas, puesto que ellas son el fundamento de la tarea que realiza la Escuela y, mirado desde otra esquina, son las destinatarias inmediatas de nuestra actividad educativa.

Animar e incentivar un trabajo en equipo muy afiatado, dando amplio espacio para el aporte de todos y cada uno dentro de



la organización. Para lograr efectivamente lo expuesto, estar permanentemente disponible para los demás, con un espíritu de escucha atenta. Obviamente, dando especial prioridad a la relación con los profesores y la dirección general de la Escuela, quienes constituyen mi contraparte más directa.

Desde mi lugar, intento ser un agente activo en la labor de pensar y ejecutar la estrategia de la Escuela hacia el futuro para, como señalé anteriormente, poder enfrentar con éxito los enormes cambios tecnológicos y sociales que están en pleno proceso de desarrollo.

¿Cuáles son los principales desafíos de la Escuela tanto en la línea académica como de investigación?

Los principales desafíos que percibo son muy diversos, sin embargo, hay que encararlos en forma paralela y relacionada.

En primer lugar, continuar fortaleciendo el claustro de profesores, tarea que viene muy bien encaminada. Luego, incorporar metodologías de enseñanza que complementen la tradicional discusión de casos académicos empresariales reales e incluyan las nuevas tecnologías digitales que parezcan atingentes. Tenemos que asumir el reto permanente por la excelencia en docencia.

Asimismo, seguir impulsando la realización de un mayor caudal de investigación académica de alta calidad. Y promover una mayor incidencia pública y empresarial del trabajo que efectúan los múltiples centros académicos especializados que hemos creado en los últimos años al interior de la Escuela.

¿Cómo cree usted que esta Escuela de Negocios pueda contribuir al desarrollo del país?

Primeramente, por su propia misión que se focaliza en la formación integral de los cuadros directivos de las empresas. Si

se tiene en consideración de la relevancia social que poseen las organizaciones de negocios en la actualidad, se puede apreciar el alto impacto que la propia tarea del ESE tiene per se en la sociedad chilena.

Coetáneamente, y como fruto de su actividad, la Escuela se ha ido convirtiendo en un punto de encuentro y lugar de diálogo para diversas iniciativas, entre ellas, las que ponen en conversación a la academia (nacional e internacional), la empresa, el Gobierno y la política, las ONG's y otras instituciones representativas de la sociedad.

Los centros de especialidad, por su parte, se encuentran avanzando por buena ruta para ser un aporte, entre otros, para el diseño de las políticas públicas del país.

Además de ser Director Académico del ESE ¿Cuáles son sus próximos proyectos profesionales?

La invitación a ser Director Académico me sorprendió inmerso en el trabajo de desarrollar el Centro de Ética Empresarial del que continúo siendo Director. Desde allí, con la colaboración de un pequeño equipo profesional, seguiré impulsando investigación académica y aplicada para el mundo empresarial. Estamos ocupados en varias líneas de trabajo: confianza, sentido del trabajo y servicio, dilemas éticos de la transformación digital, una visión del trabajo (y sus retos) en el futuro próximo, y otras.

Al mismo tiempo, nos hemos embarcado en un especial esfuerzo por transmitir las ideas que elaboramos a través de los medios de comunicación y, muy particularmente, en las redes sociales.

Sin perjuicio de lo anterior, pretendo continuar participando en algunos directorios de empresas y organizaciones sin fines de lucro, al tiempo que mantener una presencia estable en medios de comunicación.



TRAS 15 AÑOS EN EL ESE, JOSÉ MIGUEL SIMIAN FUE NOMBRADO VICERRECTOR ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

José Miguel Simian ha sido parte del ESE Business School desde hace muchos años. Se incorporó a la Escuela el año 2003 como profesor de Economía y luego asumió como director académico, donde desempeñó un rol clave en el desarrollo y consolidación de la Escuela.

También, durante estos 15 años ha ejercido diferentes cargos en el ESE, tales como: director del Centro de Estudios Inmobiliarios, director del Master en Finanzas e Inversiones y del Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria, así como miembro del Consejo de Dirección.

El profesor Simian reflejó un gran espíritu de servicio y realizó una destacada gestión en el ESE, dejando su impronta de hacer las cosas bien y logrando hacer del ESE una Escuela de Negocios de referencia en el país.

En marzo 2019 se le presentó un nuevo desafío, fue nombrado Vicerrector Académico de la Universidad de los Andes, cargo que asumió "con mucho entusiasmo. Agradezco a la Universidad, tanto a la Junta Directiva como al Rector y a su equipo por confiar en mí. He disfrutado muchísimo estas semanas y espero estar a la altura de lo que se espera y ser una contribución al desarrollo de la Universidad de los Andes".

Cabe destacar que luego de este nombramiento, continuará vinculado al ESE como profesor de Economía y director del Centro de Estudios Inmobiliarios.

Después de estar más de 15 años en el ESE ¿cómo fue su experiencia en esta Escuela de Negocios?

La experiencia ha sido extraordinaria, cuando yo llegué el ESE era una Escuela chica y no tan conocida, por lo que en estos 15 años me ha tocado presenciar un enorme crecimiento.

En los inicios de la Escuela éramos 15 personas las que trabajábamos y hoy en día son más de 80. Estábamos en el edificio de Humanidades y usábamos aulas de la Biblioteca, al pasar los años se construyó el edificio del ESE que ha sido todo un hito desde el punto de vista del desarrollo de la Escuela.

Siempre fui parte del Consejo de Dirección y por 13 años fui director académico, es por esto mismo que me tocó participar en la contratación de nuevos profesores, impulsar la creación y crecimiento de los centros de investigación e instaurar programas como el Master en Finanzas e Inversiones, el Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria, Programas Focalizados e In- Company.

¿Cuáles considera Ud. fueron los principales desafíos que enfrentó en el ESE?

Uno de los grandes desafíos que nos tocó en el ESE fue armar un buen claustro de profesores y hacer de la Escuela un proyecto atractivo para que académicos consolidados quisieran venirse al ESE.

Desde un principio ya contábamos con profesores reconocidos, pero había que crecer y dependíamos mucho de docentes en tiempo parcial o que venían del IAE. En ese sentido, era importante contar con académicos full time.

Por otro lado, me tocó participar en conjunto con el área comercial en el posicionamiento de la Escuela, donde logramos que se consolidara y que sea reconocida por directivos para estudiar y actualizar sus conocimientos.

¿Cómo va a recordar su paso por el ESE?

A pesar de que me mantengo como profesor y director del Centro de Estudios Inmobiliarios, creo que al estar ahora en Rectoría de la Universidad de los Andes se ha generado más distancia, debido a que veo menos lo que pasa en el día a día.

Guardo los mejores recuerdos del ESE, sobre todo de la gente que compone la Escuela, ya que nada de lo que se ha logrado sería posible sin el grupo humano que la constituye. Empezando por los directores generales como Alberto López - Hermida, Mauricio Larraín y Raimundo Monge. Siguiendo por los profesores, unidades de apoyo y administrativos, puedo destacar que todos ellos fueron parte de la experiencia que tuve en el ESE y siempre los recordaré como un gran equipo.

¿Cómo ve al ESE Business School hoy día?

Creo que la Escuela ha alcanzado un muy buen posicionamiento en perfeccionamiento directivo tanto por los programas, como por el gran aporte de las investigaciones que realizan los distintos centros de investigación.

El ESE alcanzó un gran prestigio y tiene una oportunidad única de seguir contribuyendo al desarrollo, crecimiento y formación de muy buenos directivos para el país.

¿Cuál cree que es el sello que ha caracterizado al ESE estos 20 años y que le ha permitido llegar donde está?

En primer lugar, el foco de la formación integral, donde constantemente se inculca la importancia de la ética y de las personas en las organizaciones. Pienso que es algo bastante transversal que el ESE inculca y los alumnos que pasan por la Escuela lo reciben y lo buscan a la hora de elegir un programa. Creo que eso es algo valioso y bien característico del ESE.

Además, es muy distintivo del ESE el enfoque de servicio de un modelo muy completo y de una alta calidad en la atención.

Para los alumnos, es toda una experiencia de buen trato que se inicia desde la portería hasta la relación con los profesores, las coordinadoras y las unidades de apoyo, logrando que se sientan cómodos y bien tratados. Este trato refleja lo que el ESE transmite, que no es solo un buen modelo de servicio, sino que es en lo que creemos que es correcto y que así se deben hacer las cosas.

Por otro lado, creo que el ESE tiene una buena capacidad de reacción y de responder a las necesidades de las empresas o personas en cuanto a su capacitación en temas empresariales.

¿Cómo aborda esta nueva responsabilidad como Vicerrector Académico de la Universidad de los Andes?

Enfrento este nuevo desafío con mucho entusiasmo. Agradezco a la Universidad, tanto a la Junta Directiva como al Rector y a su equipo por confiar en mí. He disfrutado muchísimo estas semanas y espero estar a la altura de lo que se espera y ser una contribución al desarrollo de la Universidad de los Andes.

También, quiero destacar que a lo largo de estos años siempre he estado vinculado a la UANDES, primero llegué a la carrera de Ingeniería Comercial y luego me fui al ESE. Estuve varios años paralelamente haciendo clases de economía y años después me integré al Consejo Superior en calidad de consejero, donde me tocó ver muchos temas del gobierno central de la Universidad.

Actualmente, mi rol consiste en desarrollar el modelo de profesores para toda la Universidad como las políticas de contrataciones; impulsar claustros académicos y formación docente. La Universidad cuenta con excelentes educadores y eso hay que seguir impulsándolo y desarrollándolo hacia el futuro.

Además, tenemos que planificar políticas para los próximos años debido a las reformas en la Ley de Educación Superior.

¿Cuáles son sus próximos proyectos profesionales?

Quiero seguir dedicándome al tema de la industria inmobiliaria, ya que me apasiona muchísimo y en los últimos años junto a la directora ejecutiva del Centro de Estudios Inmobiliarios, Verónica Niklitschek, hemos hecho un trabajo súper intenso que ha tenido grandes frutos, tanto en el exitoso resultado de la creación del Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria, como en la distribución que ha tenido nuestro libro "La Industria Inmobiliaria en Chile; Evolución, Desafíos y Mejores Prácticas".

Además, estamos desarrollando un proyecto de Real State Modeling Lab, una suerte de laboratorio de modelamiento de datos para la industria inmobiliaria.



MARÍA EUGENIA DELFINO: NUEVA DIRECTORA EXECUTIVE MBA

El primero de marzo del 2019, María Eugenia Delfino asumió como nueva directora del Executive MBA del ESE Business School de la Universidad de los Andes, en reemplazo de Álvaro Pezoa.

María Eugenia cuenta con una amplia trayectoria académica, llegó a Chile en el 2015 luego de haber trabajado durante doce años en el IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina, en donde se incorporó como profesora y en los últimos años además fue directora de estudios del MBA a tiempo completo de esa Escuela.

Desde su llegada al ESE Business School, María Eugenia se ha desempeñado como profesora a tiempo completo, realizando cursos de análisis de decisiones y estrategia, además de ser actualmente directora de investigación y, recientemente, directora del MBA.

“Tomo este nuevo desafío con mucho entusiasmo, y con ganas de hacer cosas. Reconozco que Álvaro Pezoa hizo una gran labor durante todo este tiempo, y asumo el compromiso de seguir liderando este MBA para que continúe siendo reconocido como lo ha sido hasta el día de hoy, comenta Delfino.

En cuanto a los nuevos desafíos que debe enfrentar el programa, la académica señala que lo más importante es tener la capacidad de ir adaptándose a los cambios que van surgiendo en la forma de hacer negocios. “Hoy la economía y los negocios cambian a gran velocidad, y el MBA tiene que estar alineado y anticiparse a esos cambios. Eso requiere que el programa vaya incorporando nuevas temáticas y metodologías, que permitan entregar a nuestros alumnos las herramientas apropiadas para hacer frente a las transformaciones que vienen ocurriendo y, que seguirán a un ritmo cada vez más rápido”, explica.

Así también, la directora del MBA sostiene que otro de los elementos importantes en los que se está trabajando es en “fortalecer y continuar potenciando el acompañamiento del alumno durante y después del programa a través del coaching, las tutorías académicas y mentorías empresariales”.

El Executive MBA del ESE es un programa académico dirigido a profesionales que se destacan en su trayectoria laboral, capaces de asumir responsabilidades propias de la alta dirección y capaces de asumir un rol transformador en las empresas. Además, fue destacado en el ranking QS como número uno en Chile en executive profile, que mide la experiencia y calidad de los alumnos.

GUILLERMO ARMELINI: NUEVO DIRECTOR AMP -ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM-

A partir del primero de marzo de este año, Guillermo Armelini asumió como nuevo director del AMP -Advanced Management Program-, del ESE Business School de la Universidad de los Andes, programa dirigido especialmente a directivos de nivel senior y que entrega un sólido entendimiento de las áreas funcionales del negocio desde la perspectiva de la gerencia general.

Guillermo cuenta con una amplia trayectoria académica, llegó al ESE el año 2007 desempeñándose como profesor en los cursos de gestión de clientes, estrategia comercial, mejorando ventas, nuevas tendencias del marketing y en los focalizados plan comercial y E3; para luego asumir también como Director del área de dirección comercial de esta escuela de negocios, y recientemente a la cabeza de la dirección del AMP.

“Asumo este nuevo cargo como un importante desafío, ya que el AMP es un programa que posee grandes cualidades para poder sacarle el máximo provecho posible, para lo cual es fundamental ajustarnos a las nuevas tendencias que exige el mercado”, señala.

De esta forma, con el fin de potenciar el AMP, Armelini sostiene que se realizarán una serie de cambios en el programa. Para ello,

se adaptará a un modelo académico específico, el que se conoce como alineamiento del líder.

“Lo que se aborda a lo largo del programa son básicamente tres aspectos importantes, que tienen que ver con la definición de la estrategia y el propósito; el manejo de la cultura organizacional y las personas, junto con las tareas críticas funcionales de operaciones, finanzas y marketing; y finalmente un tercer modelo que corresponde a la implementación de la estrategia donde vemos la gestión de cambio y el manejo de indicadores”, explica el Director del AMP.

Es así como Armelini sostiene que tiene como gran objetivo posicionar al AMP como el programa que todo gerente de área debiese cursar.

“Este programa está pensado para gerentes de área o gerentes de división que requieren, por la edad que tienen y por la responsabilidad a la que han llegado, de una formación más integral de la compañía. El AMP entrega herramientas de una visión general para que posteriormente esa persona tenga las capacidades para potenciarse como un gerente general”, comenta Armelini.



FOROS CLUB IFREI

Durante el 2018 se desarrolló el programa Foros Club IFREI, organizado por el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, el que consistió en cuatro foros sobre temas que contribuyen a promover entornos de Responsabilidad Familiar Corporativa.

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



FORO I: LIDERAZGO ORIENTADO A LA PRODUCTIVIDAD

Con el objetivo de potenciar y promover la conciliación y flexibilidad laboral, crear entornos de responsabilidad familiar corporativa y fortalecer las instituciones y la sociedad, el Club IFREI Chile, bajo el alero del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School de la Universidad de los Andes realizó su primer foro titulado: "Liderazgo orientado a la productividad".

En esta oportunidad, el profesor de Dirección de Personas del ESE Business School, Raúl Lagomarsino, analizó el hecho de que la importancia al interior de las empresas ya no está centrada en la producción, sino que ahora la palabra clave es productividad. En este contexto, se desata una fuerte competencia por el talento, ya que el valor de un empleado verdaderamente productivo y competitivo es muy elevado. Esto pone a la alta dirección de las empresas en un complejo dilema: por un lado, necesita contener costos, pero por otro necesita comprometer y retener empleados valiosos.

"Si queremos mejorar la calidad de vida de los chilenos necesitamos de la productividad. Actualmente, un tercio de la productividad se pierde en cosas que se pueden mejorar", afirmó. Además, agregó que "hay que pensar una serie de incentivos para quienes son los mejores, ellos tienen que tener clarísimo que son el "jugador" más valorado. No se pueden tener operaciones de excelencia sin operarios de excelencia, y para eso hay que exigir para la excelencia".

En la segunda parte del foro se contó con la exposición de la gerente de personas, Susana Kehsler, de la empresa Parque del Recuerdo, quien presentó los desafíos en los que la empresa ha estado trabajando respecto a la innovación y liderazgo.

"Nos mueve lograr que las personas tengan experiencias significativas al trabajar en nuestra empresa, donde lo que yo hago trasciende e impacta en otros. Hoy mi éxito tiene que ver con mi impacto, con que hago de distintivo para ser una mejor empresa para el mundo", resaltó Kehsler.

En esta misma línea, dijo que "aquí las mejores prácticas tienen un valor que estimula la labor profesional. El esfuerzo y compromiso con la organización es reconocido permanentemente, estimulando el crecimiento profesional". Por otro lado, destacó que permanentemente las capacidades de los trabajadores son reforzadas y actualizadas en base a nuevos conocimientos, procesos y aplicaciones que la organización implementa para el propio beneficio profesional y humano de los trabajadores.

Para finalizar, los asistentes de diferentes empresas compartieron sus experiencias, hicieron preguntas y debatieron sobre el escenario actual del país en cuanto a esta materia.



FORO II CLUB IFREI: RADIOGRAFÍA DE LA CONCILIACIÓN EN CHILE

Formas de potenciar y promover la conciliación familiar y flexibilidad laboral, fueron parte de los temas que se trataron en el segundo foro Club IFREI del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, "Radiografía de la Conciliación en Chile".

Cabe destacar que para crear entornos de responsabilidad familiar corporativa y fortalecer, las instituciones y la sociedad se comienza desde una decisión personal que se puede ver limitada o no por un entorno facilitador, donde influyen distintos agentes entre ellos las empresas. Las mismas necesitan de herramientas que les permitan ser capaces de responder a las necesidades personales y familiares de los colaboradores con flexibilidad y buen criterio.

Es por esto que una de las actividades permanentes del Centro Trabajo y Familia ha sido estudiar la evolución de la integración de la vida laboral, personal y familiar en Chile, con el propósito de identificar el estado actual de la Responsabilidad Familiar

Compartida (RFC), mostrar el impacto que tienen las políticas, el liderazgo y la cultura sobre indicadores organizacionales e individuales.

Así, este 2018, el Centro participó junto con más de 10 países, en el estudio IFREI liderado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (ICWF).

En el foro, la directora del ICWF (*International Center of Work and Family*), Mireia Las Heras, presentó los resultados obtenidos en este estudio en Chile y las principales conclusiones, así como también las oportunidades que las áreas de desarrollo de personas pueden encontrar en este contexto para mejorar la atracción y retención de talento en sus empresas.

Resaltó que existen tres dimensiones clave de la RFC en las empresas: políticas, liderazgo y cultura.

"Es importante que existan sistemas formales y que se diseñen medidas y políticas en las empresas donde todos los empleados las conozcan y estas se cumplan. También tiene que haber una actitud receptiva por parte de los líderes y que la cultura organizacional sea propicia a la conciliación", agregó.

Dentro de las cifras que mostró la directora del ICWF, destacó que en Chile entre un 50 - 60% de las personas piensan que hacer uso de las excedencias para cuidar a sus hijos puede ser mal visto por sus compañeros. También, que se espera más allá de lo establecido por contrato o que se espera que los colaboradores que antepongan el trabajo a su familia.

Con respeto a los costos de los entornos desfavorables y contaminantes, concluyó que "se genera ineficiencia, los empleados están propensos a abandonar la empresa, son menos comprometidos y están expuestos a conflictos familiares. Si queremos fomentar una sociedad feliz, debemos fomentar la calidad de las relaciones interpersonales".

Luego, la directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, María José Bosch, hizo hincapié en la contingencia nacional respecto a conciliación familiar-laboral que tendrá impacto directo en las empresas. Destacó los proyectos presentados por el gobierno partiendo por la Agenda Mujer, luego el "Comité Interministerial para la igualdad de Derechos y Equidad de Género" y por último la Creación del Ministerio de la Familia y Desarrollo Social.

Cabe destacar que el Centro Trabajo y Familia del ESE tuvo la oportunidad de participar del lanzamiento de la Agenda Mujer donde se anunciaron varias medidas.

“En Chile aún está muy baja la participación laboral femenina y eso va a tener consecuencias en las empresas. Las mujeres en este país no llevamos tanto tiempo en el mercado laboral y esto requiere que hayan cambios en el entorno y en la forma en que trabajamos”, afirmó.

Además, agregó que “nosotros estamos constantemente trabajando en buscar nuevas formas de mostrarles a ustedes cómo la conciliación impacta positivamente en los resultados y cómo una mayor corresponsabilidad entre hombres y mujeres tiene un impacto positivo en el país”.

En la segunda parte del foro se contó con la exposición de la subgerente de Compensaciones y Calidad de Vida en VTR, Solange Gomá, quien ejemplificó cómo se vive la RFC en la empresa. Esta no solo se articula a través de la gestión de liderazgos; sino que también preocupándose de la salud integral de cada uno de sus colaboradores.

Para finalizarse dio espacio a los asistentes de diferentes empresas para que hicieran preguntas, compartieran las buenas prácticas que realizan sus empresas y debatieron sobre el escenario actual del país en cuanto a esta materia.



FORO III: EL IMPACTO SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Durante el tercer foro presentó el director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad, Alfredo Enrione y la directora de Gestión de Personas de la Fundación Las Rosas, Marcela Vargas.

En la primera parte, el profesor Alfredo Enrione, analizó a partir de un caso los desafíos relativos al impacto social de la empresa y cómo la alta dirección puede abordarlas. “Las comunidades, el regulador y la gente en general ha ido cambiando sus expectativas sobre el rol que tiene que jugar la empresa en la sociedad”, afirmó.

Por otro lado, se refirió a que una de las grandes críticas que reciben las empresas por parte de la sociedad es que lo importante no es la forma ni los hechos que comunican si no lo que realmente hacen.

Con respecto al desafío que tienen las industrias hoy en día, comentó que “el gran desafío hoy en día es la sustentabilidad, la comunicación y los vecinos. Las empresas tienen que tener un equipo que tome decisiones y que estos problemas estén en la agenda del gerente general y del directorio. Antes, el modelo de negocio era maximizar las ganancias y minimizar estas externalidades, eso ahora cambió”, aseveró.

En la segunda parte del foro fue el turno de la exposición de Fundación Las Rosas, empresa miembro del Club IFREI. Marcela Vargas fue la encargada de dar a conocer la misión y cómo funciona la fundación, además de compartir con la audiencia como han abordado la Responsabilidad Familiar Corporativa.

“Construimos una vejez digna para quienes nada, ni nadie tienen, brindándoles un hogar, atención médica y amor. Brindamos un espíritu de hogar y fraternidad. Contamos con 1.200 cuidadoras dedicadas al cuidado directo de los residentes”, agregó.

Actualmente la Fundación Las Rosas le da alimento y cuidado a todos los abuelos, quienes además cuentan con presencia de cuidadoras las 24 horas, correspondientes a 8.600 raciones de alimentación diarias y 7.500 mudas diarias entre pañales y guantes. También, otorgan prestaciones de salud paliativa con 19.000 atenciones de salud mensuales, tales como: consultas médicas, kinesiología y terapia ocupacional.

Además, Marcela agregó que “el 96% de nuestros residentes son postrados o semi postrados, el 72% sufre de algún deterioro cognitivo y el 75% está en condiciones de hospitalización. Cabe destacar que la edad promedio es de 82 años y el 95% de los abuelos requiere asistencia para sus actividades básicas. Hoy en día, tenemos una lista de espera de 1.460 adultos mayores”.

Dentro de los desafíos actuales y visión de futuro que tiene Fundación Las Rosas, destacó que “queremos fortalecer la visión

inspirada en la Visitación de María; integrar todos los ámbitos del voluntariado; servir a FLR en sus distintas necesidades, hogares y áreas; velar por la permanencia del voluntario, a partir del acompañamiento espiritual y la experiencia vivida; incrementar el voluntariado profesional y equipos de que gestionan actividades y proyectos; generar instancias y proveer medios para el compromiso de la familia con sus adultos mayores y vincular FLR con la sociedad civil, tendiendo puentes para concretar la corresponsabilidad en el cuidado de los mayores” concluyó.



FORO IV: QUIÉN DIJO QUE RR.HH. ES SOFT

Conocer las últimas tendencias de mercado en cuanto análisis de datos en las empresas, fueron parte de los temas que se expusieron en el cuarto foro, en donde presentó el profesor del IAE Business School de Argentina, Martín Schleicher y el Country Manager Chile y Brasil de Von Der Heide, Ramiro Blazquez.

Actualmente, las compañías se encuentran en un punto de inflexión que modifica la manera en la conciben los negocios debida a la digitalización que permite mayor capacidad de almacenamiento y gestión de datos y a su vez agrega el valor a RR.HH.

Es por esta razón que es momento de replantearse el rol de RR.HH. como “Área de Soporte” para convertirse en un “Área de Negocios”. Incorporando *People Analytics*, inteligencia artificial, metodologías ágiles y soluciones digitales que podrán agregar valor a la gestión y evaluar el impacto de las iniciativas en los resultados de negocio.

En la primera parte del foro, el profesor Martín Schleicher junto a Ramiro Blazquez, compartieron las últimas tendencias de mercado en cuanto a las herramientas digitales y, además, analizaron la importancia de pasar de un modelo descriptivo a un modelo predictivo.

“El departamento de Recursos Humanos en las empresas siempre se ha catalogado como el área blanda de las compañías, pero lo cierto es que si se utilizan las herramientas correctas y se aprovechan las soluciones digitales con las que contamos actualmente, se pueden sacar importantes datos para el funcionamiento de todas compañías”, afirmó Schleicher.

Por su parte, Ramiro Blazquez agregó que *People Analytics* es el descubrimiento e interpretación de patrones de comportamiento significativos o insights de los colaboradores de una organización. A través de una serie de metodologías y herramientas de análisis cuantitativo, que nos permite hacer más preciso el proceso de toma de decisiones y, por ende, mejorar la performance del negocio”.

Dentro de los beneficios de *People Analytics*, los expositores destacaron tres atributos relevantes que se pueden analizar, tales como: la rotación, el desempeño y el ausentismo. En el primero, se puede medir cuál es el impacto de satisfacción en los clientes, cuál es el impacto en ventas y cuál es el costo de rotación voluntaria.

Por otro lado, en el área de desempeño se puede medir cuál es el costo de una mala contratación; qué capacitaciones tienen más impacto en desempeño y productividad y cuál es el rol de la inversión capacitación.

Con respecto al ausentismo, se puede evaluar el impacto que esta tiene en la productividad, respondiendo las siguientes preguntas: ¿cómo afecta la satisfacción del cliente? ¿qué costo tiene en ventas anuladas o devoluciones?

Al rescatar estos datos, las empresas pueden hacer un exhaustivo análisis que les permite encontrar falencias o problemas que antes no veían, con el objetivo de buscar soluciones y optimizar el negocio.

Los expositores explicaron la ruta de *people analytics* la cual es el resultado de tres preguntas: ¿Por qué nos embarcamos en este proyecto? ¿Cómo lo resolvemos? y ¿Cómo lo implementamos? Luego dieron variados ejemplos, para terminar con un trabajo entre los asistentes quienes se reunieron en equipos donde utilizaron los conocimientos adquiridos en el foro y los aplicaron a la realidad de sus respectivas empresas, con el fin de comprender la importancia y utilidad que se desprende del análisis de datos.

CENTRO DE TRABAJO Y FAMILIA LANZÓ REVISTA SEMESTRAL

Con el fin de dar a conocer los últimos estudios, y tendencias sobre temas relacionados a la conciliación entre trabajo, vida personal y familia, el Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School lanzó su propia revista.

Se trata de contenido digital que será difundido de forma semestral a través de la página web del ESE y que tiene como propósito informar sobre las actividades e investigaciones realizadas por el Centro, así como también difundir breves

artículos de interés y relevancia en el área de la conciliación trabajo, familia y liderazgo femenino.

“Buscamos que al leer estas revistas cada uno encuentre en ellas algo que los pueda ayudar en su labor profesional diaria: directivo, emprendedor o colaborador. Cada uno de nosotros es un agente de cambio y siempre hay algo que podemos hacer para que más personas se beneficien de entornos que fomenten la conciliación y la integración trabajo y familia”, explica María Paz Riumalló, directora ejecutiva del Centro Trabajo y Familia.



MARÍA JOSÉ BOSCH FUE ELEGIDA ENTRE LAS 100 MUJERES LÍDERES POR CUARTA VEZ

Economía y Negocios de El Mercurio y Mujeres Empresarias distinguió a las “100 Mujeres Líderes” 2018. Entre ellas estuvo la directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School María José Bosch, quien recibió este reconocimiento por cuarta vez.

María José es ingeniera comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Master of Research in Management y Ph.D. in General Management (summa cum laude), por el IESE Business School de Barcelona, España.

Sus áreas de especialización son conciliación trabajo y familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional.

Actualmente se desempeña como directora del Centro de investigación Conciliación Trabajo y Familia del ESE Business School, directora del Club IFREI Chile y colaboradora del ICWF del IESE.

Entre sus publicaciones académicas destacan “Macroeconomía y conciliación familiar: el impacto económico de los jardines infantiles”, “How context matters: the relationship between family supportive supervisor behaviors and motivation to work

moderated by gender inequality” y “Monitor IFREI: Conciliación Trabajo, Familia y Vida Personal en Chile”.

Desde hace 17 años, el premio “100 Mujeres Líderes” destaca la trayectoria y aporte femenino al desarrollo del país, reconociendo la labor de mujeres que se desempeñan en los más diversos ámbitos, como cargos de gobierno, empresarias, ejecutivas, emprendedoras, deportistas, creadoras de obras sociales, artistas o miembros de las FF.AA., entre otros.

En su XVII versión, los miembros del jurado, compuesto por ministros de Estado, empresarios, académicos, ejecutivos, dirigentes gremiales y representantes de Mujeres Empresarias y de El Mercurio, fueron los encargados de elegir a las 100 ganadoras, entre las 550 nominadas por internet para las cinco categorías: empresaria, ejecutiva, servicio público y social, profesionales y académicas y regiones.

“Estoy muy emocionada con este reconocimiento, realmente muy contenta. Desde el Centro Trabajo y Familia queremos contribuir a favorecer la integración y armonización entre trabajo, familia y vida personal. Este premio me anima mucho a seguir investigando y desarrollando el Centro, que me encanta y considero muy importante para nuestra sociedad”, afirmó María José Bosch.



WALMART RECIBE ACREDITACIÓN IFREI DE RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

El Centro Trabajo y Familia del ESE Business School de la Universidad de los Andes hizo entrega a Walmart de la acreditación IFREI Accredited Member.

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

En esta oportunidad, María José Bosch, directora del Centro Trabajo y Familia, destacó el trabajo que ha hecho Walmart por fomentar la Responsabilidad Familiar Corporativa. "Es un honor estar acá, ver a tantas personas y lo bien que lo están haciendo. Nosotros medimos a Walmart y podemos acreditar que ustedes son una empresa que fomenta los diferentes roles de las personas, que se pueden desarrollar tanto en el trabajo como en la familia y eso impacta positivamente en nuestro país", señaló.

Además, agregó que "para que estén súper orgullosos, la metodología mide liderazgo, política y cultura y eso lo asociamos

a resultados, los cuales muestran que un 75% de las personas que contestaron en Walmart, sienten que los entornos en estas tres dimensiones son favorables para conciliar trabajo y familia. Esto es un muy buen resultado, ya que a nivel país estos temas no se han desarrollado lo suficiente".

Por su parte, Nancy Ríos, subgerente de Beneficios y Calidad de Vida en Walmart, agradeció al ESE por el reconocimiento. "Con tremendo orgullo podemos decir que estamos construyendo la mejor empresa para trabajar y para nuestra calidad de vida", afirmó.

Para terminar, la directora del Centro de Trabajo y Familia concluyó "ustedes son una empresa grande y tienen mucho contacto con personas, es por esto que los invito a ser embajadores de la cultura Walmart no solo aquí, sino que también afuera, para mostrar que sí se puede conciliar trabajo y familia y que nos podemos desarrollar personal y profesionalmente. A Chile le queda mucho por avanzar y ustedes son los mejores embajadores de todo lo que es la metodología IFREI".

MARÍA JOSÉ BOSCH PRESENTÓ EN LA COMISIÓN DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL DEL SENADO

La directora del Centro Trabajo y Familia, María José Bosch, fue invitada por la senadora señora Carolina Goic, presidenta de la Comisión de Trabajo y Previsión Social, a presentar en la sesión de esta comisión el día miércoles 3 de octubre, en el edificio del Senado en Valparaíso.

En la oportunidad, María José Bosch junto a Marta Manríquez y Carlos García de la Universidad Alberto Hurtado, presentaron los resultados de su estudio: "Macroeconomía y conciliación familiar", el cual tiene como objetivo promover el beneficio de sala cuna para todos los niños de padres y madres que trabajan, promoviendo así la universalidad y corresponsabilidad.

"Fue un privilegio poder presentar en la Comisión de Trabajo y Previsión Social en el Senado. Especialmente porque eran los resultados de un estudio que hicimos con Carlos García y Marta Manríquez. Estoy muy contenta de poder aportar desde nuestro ámbito a la discusión pública y hacer útil nuestras investigaciones", agregó María José Bosch.

Estuvieron presentes en esta sesión el ministro del Trabajo, Nicolás Monckeberg, la ministra de la Mujer y Equidad de Género, Isabel Plá, los senadores de la Comisión de Trabajo, Carolina Goic, Juan Pablo Letelier, Andrés Allamand, Adriana Muñoz y José Miguel Durana.

En la sesión, también presentaron la Comunidad Mujer y la Fundación Chile Mujeres.





MARÍA JOSÉ BOSCH PUBLICÓ PAPER “A CLOSER LOOK AT THE POSITIVE CROSSOVER BETWEEN SUPERVISORS AND SUBORDINATES: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND FSSB”

Un paper de la directora del Centro Trabajo y Familia, María José Bosch, ha sido aceptado para su publicación en el journal Human Relations.

Este es un prestigioso journal ISI con factor de impacto 3.043 y rankeado Q1 en Social Sciences y Q2 en Management. El título del trabajo es “A Closer Look at the Positive Crossover between Supervisors and Subordinates: The Role of Organizational Culture and FSSB” y fue escrito por María Jose Bosch en coautoría con Yasin Rofcanin (Bath University), Mireia Las Heras (IESE), Geoffrey Wood (Essex Business School) y Farooq Mughal (Bath University).

Este paper tiene como objetivo estudiar el efecto de transferencia que se produce entre jefes y empleados y su impacto positivo tanto en el compromiso en el trabajo, como el compromiso en el hogar.

“Un mayor compromiso con el trabajo de un jefe se asocia a un mayor compromiso en el trabajo del empleado. Lo mismo ocurre

con el compromiso del hogar de ambos, hay una relación positiva. Por una parte, un mayor compromiso con el trabajo se relaciona positivamente al rendimiento en el trabajo de los empleados. Por otra parte, un mayor compromiso con la familia se relaciona positivamente a la satisfacción con la vida familiar y con la calidad del sueño del empleado”, afirmó María José Bosch.

Además, agregó que “estudiamos el efecto moderador de la percepción de apoyo de la organización y los comportamientos familiarmente amigables de las jefaturas. Ambos efectos, moderan de forma positiva la relación de compromiso de los empleados”.

Este estudio, junto a varios otros en los que están trabajando, buscan seguir avanzando y midiendo el impacto positivo que tienen la conciliación trabajo y familia, tanto para las personas, las familias, las empresas y la sociedad.

ESE BUSINESS SCHOOL REALIZÓ CONFERENCIA “LA IGLESIA EN EL CHILE ACTUAL”

Con el fin de analizar el actual escenario de la Iglesia Católica en el país, el ESE Business School de la Universidad de los Andes realizó la conferencia: “La Iglesia en el Chile actual”, la que tuvo como expositores a Monseñor Alejandro González y al Doctor en Filosofía, Joaquín García Huidobro.

La actividad comenzó con la bienvenida de Raimundo Monge, director general del ESE, quien se refirió a la actual situación por la que atraviesa la Iglesia Católica en Chile, y en donde destacó la importancia de que la sociedad no esté ajena ante estos episodios que han marcado la contingencia.

“Frente a la dolorosa situación por la que atraviesa la Iglesia en Chile, no podemos quedarnos indiferentes y pensar que este es un problema que otros deben abordar y solucionar. Lo debemos hacer nuestro e intentar, parafraseando una de las charlas de la conferencia, no cerrar los ojos a la realidad” señaló.

Así también, el director general del ESE enfatizó en la importancia de que este tipo de temas sean tratados, ya que “podríamos analizar la situación de la Iglesia como una crisis en una organización muy exitosa, pero este no es un caso más para intentar resolver ni es una organización cualquiera. Es única y muy central para una parte significativa del país y para esta Universidad, es por esto que, para intercambiar puntos de vista e ideas de esta materia hemos invitado a dos destacados actores”, comentó.

De esta forma, el primero en exponer fue Monseñor Alejandro González, quien sostuvo que la magnitud del problema que se está evidenciando en el país, corresponde a “la punta del iceberg”, en donde, según él, cree que hay muchos casos más por descubrir.

Sin embargo, a juicio de Monseñor González, lo importante es reaccionar ante estas situaciones, así como también tratar de entender cuáles son las causas de que al interior del clero se originen estos episodios.

“Las causas de todo esto, yo pienso que son de todo orden, doctrinales, que están en la base de lo que es la Fe; física; moral-intelectual y psicológicas. Esto es lo que explica los efectos devastadores para la Iglesia, como lo es la falta de credibilidad que hay hoy en día en la Iglesia, en los obispos y en el clero”, explicó.



Así también, destacó la importancia de tener en consideración a las víctimas de estos abusos, señalando que “antiguamente se pensaba que muchas de las cosas podían ser inventadas, hoy se sabe que, por las estadísticas, el 95% de las denuncias son verdaderas, por lo tanto, hay que creer que lo que se dice es verdad. En ese sentido, la Iglesia está muy preocupada en escuchar a las víctimas y ver qué se hace para recomponer todo lo que ha quedado dañado”.

Posteriormente, el Doctor en filosofía, Joaquín García – Huidobro, hizo un análisis sobre la manera en cómo esta serie de sucesos han afectado a la imagen de la Iglesia como institución.

“Daba la impresión de que la Iglesia en Chile estaba preparada para todo, menos para experimentar una crisis tan inesperada, como la que ha tenido lugar estos últimos años con el descubrimiento de los abusos sexuales. Se trata de una crisis que implica una traición esencial a su tarea y compromiso, y que ha afectado la confianza misma en el sacerdocio”, comentó.

Por otra parte, García -Huidobro sostuvo que, si bien los sacerdotes no tienen por qué ser súper hombres, sí deben mostrar un modo de vida apropiado tal como cualquier otra persona. No obstante, a pesar de todo el daño que producen estos casos, el académico señaló que se pueden sacar ciertos aprendizajes.

“Incluso los escándalos de los abusos, que han sido horribles, pueden tener consecuencias positivas, y una de ellas será no idealizar excesivamente a los sacerdotes. La santidad del sacerdocio, en cuanto a participación del sacerdocio de Cristo, no puede traducirse automáticamente en una presunción de santidad del sacerdote en concreto”, concluyó.



FORO DE ÉTICA EMPRESARIAL: LA CONFIANZA EN LA EMPRESA

Una revisión de los principales desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones en Chile, como es el tema de crear una cultura de integridad que se traduzca en conductas concretas y generar confianza entre los empleados, fue el objetivo del foro: “La confianza en la empresa”, el cual fue organizado por el Centro de Ética Empresarial del ESE Business School.

El inicio del foro estuvo a cargo del director del Centro de Ética Empresarial, Álvaro Pezoa, quien les dio la bienvenida a todos los asistentes y recalcó la importancia de este encuentro como una instancia de reflexión y aprendizaje.

“La confianza es un activo intangible, un capital intangible, una realidad intangible de primer orden, de primera importancia en el contexto de la vida societaria humana” afirmó.

Además, agregó que “la existencia de confianza real efectiva genera muchas externalidades positivas en las relaciones entre las personas en todos los ámbitos. Mientras que la falta o la ausencia de ella es realmente una limitación, genera sospechas, genera la densidad que nace de controles, de incentivos, de contratos, genera muchos costos económicos”.

Por su parte, Jorge McKay, ingeniero comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez y gerente general de La Fete Chocolat, se refirió a los cambios que puede producir un buen empresario sobre sus empleados, para luego centrarse en la importancia del propósito o sueño de una empresa.

“Si la empresa tiene un propósito, facilita la confianza y la creación de esta. Facilita que la gente esté más motivada, que

esté más contenta, que el largo trayecto que tienen que recorrer los trabajadores, ya sea a los locales o las fábricas, tenga sentido. Y esto parte desde la misión y la visión de la empresa, de especificarlas bien, de que efectivamente la empresa tenga un propósito y un sueño que los involucre a todos”, señaló el empresario argumentando que desde la experiencia propia si se le pone el elemento sueño al trabajo, todo es conseguible.

Por otro lado, destacó que el “elemento sueño” es el ingrediente que permite que la empresa se potencie y desarrolle.

Luego, el gerente de asuntos corporativos de empresas CMPC, Guillermo Turner, realizó una presentación en base a la propia historia de la compañía vivida a raíz de la colusión del papel higiénico, centrándose en cómo la empresa ha actuado luego de este episodio.

En ese sentido, Turner señaló que esta es una situación con la que no se puede dar vuelta la página, sino que es parte de la historia de la compañía, no es algo que desaparecerá en algún minuto y, por lo mismo, es necesario hacer cambios que vengan de raíz a dar solución.

“Hay que hacer cambios y los cambios tienen que ser reales, tienen que ser potentes y no tiene que ver con mejorar la imagen u otra cosa. O sea, si tú tuviste un caso de colusión, toma medidas”, señaló Guillermo Turner.

Por último, además de las presentaciones de los cuatro expositores, la actividad contó con un panel de preguntas, espacio en donde el público pudo interactuar con los invitados e intercambiar ideas.

CENTRO DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO
REALIZÓ EL SEMINARIO:

“¿CÓMO PREPARAR LA ORGANIZACIÓN PARA USAR SU SMART DATA?”

Con el objetivo de analizar el funcionamiento del Smart Data en las empresas y cómo estas deben sumarse a los cambios tecnológicos, el Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School de la Universidad de los Andes realizó el seminario “¿Cómo preparar la organización para usar su Smart Data?”.

La inauguración del seminario estuvo a cargo del director general del ESE Business School de la Universidad de los Andes, Raimundo Monge, quien se refirió a la importancia y al impacto de la tecnología en las empresas.

“¿Qué trae consigo la transformación digital? ¿Cómo nos afectará? ¿Cómo debemos cambiar nuestras organizaciones? evidentemente es difícil tener respuestas integrales a estas y a muchas otras preguntas relevantes. Lo que sí es seguro, es que no hacer nada no es una buena opción. La transformación digital no solo afecta a empresas o rubros tecnológicos, por el contrario, afecta a todos los países e industrias a pasos agigantados que nos cuesta percibirla en toda su dimensión. Es por todo esto que nos toca entender y aceptar esta revolución, estableciendo nuevos retos, valores, habilidades, actitudes y herramientas que nos sirvan para vivir este cambio digital”, afirmó.

Por otro lado, el director del Centro de Innovación y Emprendimiento, Iván Díaz-Molina, agradeció a los expositores y público presente, además, aprovechó la oportunidad para dar a conocer la misión del Centro el cual dio inicio a sus actividades con este seminario.

“Esta es la primera actividad que organiza el Centro, nosotros estuvimos cinco años con la Cátedra de Innovación donde pasaron cientos de alumnos por nuestros cursos y diversas actividades. Es por esto mismo, que nos dio más hambre de seguir haciendo cosas y eso ha dado como resultado la creación de este Centro, al cual le incorporamos el emprendimiento, ya que creemos que el emprendimiento y la innovación son esenciales para el avance de Chile y de su economía. Nuestro objetivo es darles a todas las empresas las herramientas para ser competitivos, innovadores y generadores de valor en el contexto global”, comentó Iván Díaz-Molina.

Para continuar, el director de Innovación y Desarrollo del grupo Alto, Edgar Escobar, realizó la presentación “Cómo preparar la organización para usar su Smart Data”.

“Las empresas sí tienen la oportunidad de cambiar las decisiones que toman, y la realidad es que está en nosotros decidir cómo

nuestras organizaciones van a tener esa ventaja comparativa. Decir que los datos son un futuro de ventaja comparativa es una mentira, las grandes empresas utilizan la información para tomar decisiones. La tecnología está para quien la quiera capturar y quien quiera hacer el camino de utilizarla”, comentó.

Por otra parte, explicó la importancia de sacarle provecho a la tecnología y que esta sea un aporte para las compañías. “El Smart Data no es internet, ni capturar información, es generar valor a través de la información. Al final, lo que genera una diferencia son las decisiones que nosotros tomamos. Dejen de pensar en tecnología como si fuera un ente externo, tienen que incluirlo en sus organizaciones. Está en nuestra capacidad capturar los datos que nos entrega la tecnología y hacerlos entendibles”, añadió.

Para concluir, agregó que “los computadores no son inteligentes, son máquinas que siguen procesos de manera muy eficiente y tenemos que enseñarles a nuestras máquinas a cómo transformar mis datos en información valiosa”.

Finalmente, el seminario contó con un espacio en donde el público pudo interactuar con el expositor, realizándole preguntas e intercambiando ideas sobre el Smart Data.



RED DE INVERSIONISTAS ÁNGELES: OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN

La Universidad de los Andes, como parte de su desarrollo institucional, ha incorporado como uno de sus temas centrales la relación con la sociedad a través de la transferencia de conocimiento y tecnología desarrollado por los investigadores de la Universidad. La Red de Inversionistas Ángeles del ESE Business School, liderada por el Centro de Emprendimiento e Innovación (CEI) es parte de dicho esfuerzo, en coordinación con la Oficina de Transferencia Tecnológica de la Dirección de Innovación.

Es por esta misma razón que se llevó a cabo un encuentro con egresados de la Escuela para darles a conocer el nuevo proyecto en el que se está trabajando, el cual consiste en la fabricación de un gel derivado de la piel del salmón que tiene utilidad en variadas industrias. Esta es la primera tecnología de la UANDES que el CEI ha puesto a disposición de la red de inversores.

Así, para comenzar la actividad Anil Sadarangani, Ph.D. Biomedicina de la PUC y director de Innovación de la Universidad de los Andes, explicó brevemente el trabajo de la Dirección de Innovación (DI), su misión, visión y lo que esta ha logrado y pretende lograr.

“Lo que la dirección busca es articular, gestionar y conectar las necesidades de la sociedad con la investigación aplicada que se desarrolla en la Universidad, con el fin de impactarla a través de soluciones concretas”, sostuvo.

Asimismo, el Ph.D Sadarangani agregó que trabajan en conjunto con todas las facultades de la UANDES y diversos centros de investigación, como el Centro de Investigación Biomédica (8 laboratorios) y el Centro de Investigación en Ingeniería y Ciencias Aplicadas (12 laboratorios).

La Dirección de Innovación (DI) comenzó el trabajo de transferencia tecnológica hace varios años y ha tenido éxitos notables como, por ejemplo, Cells for Cells: una empresa de biomedicina que trabaja con células madres. Esta empresa es hoy un "spin-off" de la Universidad, con propiedad mixta entre la Universidad e inversionistas privados (family offices y fondos de inversión). Éxito por el cual la DI formó la Oficina de Transferencia Tecnológica (OTT) para acelerar la transferencia de conocimiento generado en la Universidad a la sociedad.

Por su parte, la presentación del proyecto estuvo a cargo del Dr. Javier Enrione, director del Laboratorio de Investigación e Ingeniería de Biopolímeros (BIOPREL) de la Universidad de los Andes, quien comenzó señalando que la iniciativa tiene que ver con el desarrollo de una plataforma que deriva del aprovechamiento del subproducto de la industria del salmón.

"Como oportunidad, nosotros detectamos, como Universidad, que existe una gran cantidad de biomasa que se genera anualmente desde la industria del salmón. Y si se observa la figura del pez van a ver que aproximadamente el 50% de la biomasa que se genera es básicamente un subproducto. Un subproducto que concentra las pieles, el esquelón, la cabeza, la cola, entre otros, que en general, tiene un bajo valor comercial que es el que buscamos", complementó.

De esta forma, el director del BIOPREL agregó que "lo interesante de este material es que la calidad es extraordinaria; en términos de su composición que es consistente durante todo el año; al igual que la disponibilidad de esta biomasa dado que los procesos de cultivo asociados a la industria acuícola, que apuntan en general al filete de salmón, presentan una calidad muy estándar, ergo la calidad del subproducto es muy consistente y valiosa". Esta característica permite contar con una cantidad de materia prima muy consistente en el tiempo, algo que, a su juicio, es muy valioso y difícil de encontrar cuando se desarrolla una tecnología que se construye en base a materia de origen natural.

Finalmente, el Doctor Enrione concluyó señalando las especificaciones de la inversión requerida para el desarrollo de estas tecnologías que tienen como objetivo el construir una planta piloto que permita generar unidades de producción definidas. La inversión requerida es de US\$3,4 millones, la que permitirá avanzar a la siguiente etapa y cumplir la meta descrita.

Por último, además de la presentación del proyecto, la actividad contó con un panel de preguntas, espacio en donde el público pudo interactuar e intercambiar ideas con los especialistas.



JON MARTÍNEZ RECIBIÓ PREMIO A LA TRAYECTORIA ACADÉMICA NACIONAL E INTERNACIONAL EN EMPRESA FAMILIAR

El director del Centro de Empresas Familiares, Jon Martínez, recibió el premio a la Trayectoria Académica Nacional e Internacional en Empresa Familiar. El premio fue entregado por el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) y el Instituto Latinoamericano de la Empresa Familiar (ILAEF) durante la celebración del Día Internacional de la Empresa Familiar. El acto se realizó en el auditorio de la Colección de Arte Fortabat (de Amalia Lacroze de Fortabat) en Puerto Madero, Buenos Aires.





CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS FOMENTA LA INVESTIGACIÓN DE TEMAS CLAVE PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

En una edición especial realizada por El Mercurio sobre empresas familiares, el director del Centro de Familias Empresarias, Jon Martínez, dio a conocer la misión del Centro y se refirió a la necesidad de que las empresas familiares tiendan hacia una mayor profesionalización.

Sostuvo que la empresa familiar debe ser profesional para poder competir en diferentes sectores de la economía. Además, agregó que en Chile las empresas familiares han ido evolucionando hacia una mayor profesionalización en los últimos años.

“Así, no solo hay más profesionales en sus cuadros directivos, sino que también sus gobiernos corporativos son más profesionales”, comentó.

Por otro lado, afirmó que el principal reto que enfrentan las empresas familiares es la competitividad, debido a la globalización

de la economía y las mayores regulaciones ambientales, leyes laborales y tributarias.

En esta misma línea, el profesor Martínez comentó que el hecho de ser una empresa familiar impone desafíos adicionales porque estas empresas deben lidiar con temas familiares, emocionales y humanos que muchas veces derivan en conflictos que merman su competitividad y rentabilidad. Por ello, las familias empresarias deben prepararse para enfrentar entornos externos e internos cada vez más complejos.

En el reportaje, Jon Martínez, destacó que las empresas familiares se caracterizan porque suelen tener el propósito de que la propiedad y el control se mantengan en manos de la familia. Por otro lado, suelen ser lideradas por al menos un familiar y normalmente trabajan en ella más miembros de la familia. Su objetivo es, en la mayoría de los casos, subsistir en el tiempo y continuar a la siguiente generación.

Además, resaltó tres conceptos clave para que una empresa familiar perdure en el tiempo. En primer lugar, planificar la sucesión del líder actual y cumplir cabalmente con el plan de sucesión establecido. Segundo, formar adecuadamente al sucesor o sucesores de ese líder, y tercero, crear las estructuras de gobierno corporativo y gobierno de la familia.

Por otra parte, comentó que “hay dos tendencias muy actuales en las empresas familiares chilenas. Una de ellas es que el rol de la mujer es cada vez más importante y visible en estas empresas, fundamentalmente a través de hijas profesionales que se incorporan a los negocios de la familia. Otra, es la generación de jóvenes millennials que están ingresando a las empresas familiares, lo cual se transforma en un verdadero desafío, porque estos jóvenes piensan distinto acerca del mundo empresarial, y sus actitudes y comportamientos son diferentes a los de generaciones anteriores”.

Respecto de la misión del Centro de Familias Empresarias del ESE Business School, Jon Martínez explicó que “para comprender mejor y buscar respuestas a todos estos desafíos, el Centro tiene como objetivo principal enriquecer la investigación y difusión de los grandes temas que enfrentan las familias empresarias y sus empresas en Chile. Este Centro cuenta con el apoyo de seis familias auspiciadoras: Yarur Rey (Banco Bci), Bofill Velarde (Empresas Carozzi), Pérez Cruz (Gasco), Luksic (Quiñenco), von Appen Lahres (Inversiones Choshuenco), y Solari Donaggio (Fundación Reinaldo Solari).

Además, agregó que “tenemos la suerte de contar con un grupo de importantes familias empresarias chilenas que nos apoyan para que hagamos una contribución al país. Esto teniendo en consideración que las empresas familiares constituyen más de tres cuartos de las empresas que existen en Chile y que aportan alrededor del 70% del PIB y del empleo en el país”.

Dentro de las varias actividades que contempla el Centro, destacó sus programas “Dirección de Empresas Familiares”, “Family Office & Wealth Management Program”, “Foros de Empresas de Familia”, “Reuniones de Familias Empresarias”, “Programas In-Company e In-Family”, y la entrega del “Premio ESE a la Familia Empresaria” del año.

De este modo, el Centro de Familias Empresarias del ESE pretende no solo seguir desarrollando estas iniciativas, sino también -y de modo especial- incrementar la investigación y publicaciones en temas clave, tales como aquellos que atañen al ciclo de vida, sucesión, gobierno y administración de las empresas familiares y familias empresarias de nuestro país. Para ello, recientemente se ha incorporado al Centro la investigadora Carolina von Hausen, socióloga de la PUC, quien cuenta con experiencia en investigación.

CENTRO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA DEL ESE LANZÓ LIBRO “¿DESPRESTIGIO EMPRESARIAL? CÓMO RESTAURAR LA CONFIANZA”

Con el objetivo de analizar la crisis de legitimidad social de las empresas, el director y la coordinadora de investigación del Centro de Reputación Corporativa del ESE, Pablo Halpern y Francisca Lobos, escribieron el libro “¿Desprestigio empresarial? Cómo restaurar la confianza”, el cual fue publicado en conjunto con Ediciones “El Mercurio”.

Todos los indicadores disponibles, sin excepción, confirman la crisis de legitimidad social de la empresa. Los escándalos ocurridos en los últimos años han contribuido con esta caída en la reputación y han dañado el accionar de la actividad privada. Pero ¿cuáles son las verdaderas causas y efectos de esta pérdida de confianza? y más necesario aún ¿cómo se puede recuperar? es lo que intenta responder Pablo Halpern y Francisca Lobos en este libro.

Con fundamentos sólidos y un lenguaje fácil, los autores analizan las transformaciones sociales que han modificado la imagen de los empresarios y lo que la ciudadanía espera de ellos, y profundizan en el flanco abierto que el mundo político y las organizaciones ciudadanas han sabido explotar, aprovechando los cuestionamientos hacia los directivos o dueños de las compañías.

En el lanzamiento, la socia de KPMG donde lidera el área de Servicios Forenses, Támara Agnic, y el presidente del Directorio de Viñedos Emiliana y vicepresidente de Viña Concha y Toro, Rafael Guilisastí, fueron los encargados de presentar la obra y analizar sus contenidos.

Dentro de las prácticas condenadas por los chilenos se destacó la colusión de precios, el financiamiento irregular de la política, la evasión y la elusión de impuestos, entre otras, las cuales tienen un elemento en común: maximizar la renta de las empresas en el menor período posible.

Estas prácticas producen “enormes espacios para el populismo”, según explica Halpern, asegurando que tanto políticos de izquierda como de derecha han adoptado una actitud contraria al sector durante sus campañas.



“Disparar contra las empresas empezó a generar crédito político, especialmente en ciclos electorales. El discurso anti empresarial ha ubicado a los políticos que lo enarbolan en lo más alto de las encuestas de popularidad”, agregó el director del Centro de Reputación Corporativa.

En esta misma línea, la coordinadora de investigación del Centro agregó que “la crítica al modelo neoliberal, la denuncia al abuso de poder de las grandes empresas a los consumidores y la oposición casi irreconciliable entre la ciudadanía versus la élite son las bases de este discurso”.

Dentro de sus conclusiones, el libro postula que, si las compañías logran identificar las “bombas de tiempo”, mediante la generación de conciencia desde lo interno sobre la reputación en vez de respuestas comunicacionales, estarían menos propensas a caer en irregularidades.

Cómo restaurar la confianza se convierte en un libro indispensable para enfrentar de la mejor manera cualquier decisión en este ámbito, presentando las mejores prácticas en materia de reputación corporativa, para poder construir un conjunto de propuestas destinadas a recuperar lo perdido.

El libro ya está disponible en la librería Antártica, Feria Chilena del Libro y en el Club de Lectores de El Mercurio. La versión digital también puede ser adquirida a través de Itunes y Amazon.



DIRECTORA DEL CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS ES NOMBRADA INTEGRANTE DEL CONSEJO CONSULTIVO PREVISIONAL

Por mayoría de votos, durante el mes de diciembre del 2018, el Senado ratificó el nombramiento de los nuevos integrantes del Consejo Consultivo Previsional, dentro de los cuales se encuentra la directora ejecutiva del Centro de Estudios Financiero del ESE Business School, María Cecilia Cifuentes.

Esta es primera vez que la economista integrará el Consejo, una labor que deberá asumir por un período de 6 años en el organismo que tiene por función el asesorar a los Ministros del Trabajo y Previsión Social y de Hacienda en materias relacionadas con el Sistema de Pensiones Solidarias.

Cabe señalar que, en la actualidad son cerca de 1,5 millones de personas que reciben dinero del Pilar Solidario Previsional, con un

total de recursos de US\$ 2.500 millones anuales. Cuestión por la que Cifuentes señala que, “el diseño e implementación de esta política es clave, no solo para atenuar el problema social de los adultos mayores, sino también para usar los recursos fiscales de la manera más eficaz y eficiente posible”.

Finalmente, con respecto al nombramiento señaló que, “significa un gran honor y un reconocimiento a mi experiencia profesional en materias laborales y previsionales y, significa también, por supuesto, una enorme responsabilidad, por lo que dedicaré mis mejores esfuerzos a desempeñar este rol de la mejor manera posible”.



CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS REALIZÓ SEMINARIO “CIBERSEGURIDAD: ¿CÓMO ENFRENTAMOS EL DESAFÍO?”

Con el objetivo de posicionar el tema de la ciberseguridad como parte integral de las decisiones de los directores y alta administración de las empresas, el Centro de Estudios Financieros del ESE Business School de la Universidad de los Andes, organizó el seminario “Ciberseguridad: ¿cómo enfrentamos el desafío?”, el cual contó con la participación de destacadas personas del mundo político y expertos internacionales.

La inauguración del seminario estuvo a cargo del director general del ESE Business School de la Universidad de los Andes, Raimundo Monge, quien se refirió a la importancia y al impacto de la tecnología en las empresas.

“Como Centro de Estudios Financieros estamos muy conscientes de la creciente importancia que la revolución digital tiene en la industria financiera. La transformación digital representa una oportunidad singular para que las empresas adopten nuevos

modelos de negocios y así ser más eficientes y poder beneficiarse con muchas nuevas oportunidades. Creemos que los mayores desafíos sobre ciberseguridad están en el cómo generar conciencia en los directores y gobiernos corporativos”, afirmó.

El encargado de dar inicio a las exposiciones fue Felipe Larraín, ministro de Hacienda, quien se refirió al proyecto de ley que está trabajando actualmente el Gobierno, el cual es transversal para todas las áreas que puedan ser amenazadas por el cibercrimen y específicamente para el sector financiero.

“Queremos convertir a Chile en un centro financiero regional y si no tenemos ciberseguridad esto es muy difícil de lograr. Tenemos un desafío pendiente, que es avanzar hacia las mejores prácticas internacionales y los más altos estándares en materia de ciberseguridad”, afirmó.

Dentro de la iniciativa se destaca el establecimiento de un reporte continuo que deberán hacer las instituciones financieras a las autoridades para informarle sobre la gestión general de ciberseguridad y sobre incidentes específicos que las afecten; planes de contingencia; capacitación para el personal y sus clientes sobre riesgos cibernéticos; entre otros.

“Las economías avanzadas están más expuestas al riesgo cibernético, las economías emergentes también son vulnerables, y dado el avance de la cuarta revolución industrial en la economía global, el riesgo de ciberataques va al alza”, comentó el Ministro.

Además, agregó que “es necesario, en primer lugar, enfocar los esfuerzos en prevenir los ataques, y en caso de que ellos no se puedan evitar, se debe contar con protocolos de comunicación efectivos y con planes de contingencia que permitan una rápida recuperación de las operaciones”, señaló.

Luego, fue el turno de Andrea Little Limbago, EE.UU. Chief Social Scientist, Endgame, compañía especializada en la detección de amenazas, quien realizó un análisis de cómo han ido evolucionando las formas de ataques cibernéticos, quiénes son los principales ejecutores de esto, así como también a quiénes atacan principalmente.

“En el último tiempo ha habido una proliferación de ataques cibernéticos, los que han sido realizados principalmente por grupos terroristas, mercenarios, lobos solitarios, activistas, entre otros. Los atacantes tienen como principal objetivo atacar a empresas e instituciones de diversos rubros, como por ejemplo: energía, finanzas, sector público y universidades, en donde el nivel de ataque también ha ido perfeccionándose y diversificándose por medio del envío de malware limpiadores, phishing, robo de credenciales, ransomware, entre otros”, sostuvo Limbago.

Así también, destacó el hecho de que los hackers “aprovechan cada vez más la inteligencia artificial y la automatización, ya que les permite la precisión táctica y el alcance global estratégico,

especialmente con el internet de las Cosas, para manifestarse en diferentes rangos de ataque, como por ejemplo por medio de la publicidad maliciosa, gusanos que se propagan, bots sociales, campañas de desinformación, etc”.

Además, destacó el hecho de que es importante generar confianza entre los usuarios de plataformas online, para lo que las empresas también deben de adoptar una serie de medidas que contribuyan a esto, como lo son solicitar datos segmentados, generar contraseñas cifradas con bcript en lugar de SHA-1 y contar con un equipo legal y de relaciones públicas que ejecute rápidos planes de respuestas ante situaciones de crisis.

Posteriormente, fue el turno de Jeffrey Haggott, EE.UU. Vice President - Global Enterprise. Data Governance, Equifax Inc, agencia de informes de crédito al consumidor. Equifax recopila y agrega información sobre más de 800 millones de consumidores individuales y más de 88 millones de empresas en todo el mundo.

Durante el año pasado la compañía sufrió un hackeo a sus plataformas de información, situación a la que se refirió Haggott durante su exposición y en donde además explicó cómo la empresa logró salir adelante por medio de la implementación de protocolos de seguridad, y que hoy han posicionado a la compañía como un ejemplo a nivel internacional en materia de ciberseguridad.

“Equifax enfrentó un ataque impresionante, que tuvo un efecto no solamente para nosotros, sino también para los consumidores y nuestros clientes. A raíz de este incidente y los aprendizajes a lo largo del último año, estamos altamente enfocados en retomar y reconquistar la confianza tanto de nuestros consumidores en todos los mercados que servimos en 24 países y también a las empresas a las que les prestamos servicios de información”, comentó.

De esta forma, señaló que el factor humano es muy importante para afrontar las crisis, ya que se puede tener la mejor tecnología, el mejor talento, los mejores estándares documentados, pero



el hecho de que cada empleado sea embajador de la marca, y tenga claro el riesgo del uso de información de terceros, es imprescindible para el éxito.

“Para un adecuado plan de contingencia todas las empresas, independiente del rubro al que pertenezcan, deben ser capaces de ponerse en el peor escenario posible, para que así todo lo que venga por delante pueda ser afrontado de la mejor forma. Es fundamental poner a prueba a la organización mediante un stress test, lo que permitirá tener un óptimo manejo de crisis, contar con apoyo externo, principalmente por medio de proveedores, y tener un canal de comunicaciones que sea transparente y preciso”, explicó.

Luego, el superintendente de Banca e Instituciones Financieras, Mario Farren, dio a conocer las próximas regulaciones, entre ellas destacó la portabilidad financiera.

“La portabilidad se aplicará a productos en general, como la portabilidad de tarjetas, créditos hipotecarios y hay un elemento muy importante que tiene que ver con la portabilidad de las garantías. En el caso hipotecario es clave y eso pasa por una dimensión legislativa”, afirmó el Superintendente.

Por otro lado, también se está trabajando en una nueva regulación conocida como uptime, la cual se comenzará a aplicar en los próximos días y tiene un estándar mínimo de servicios que puedan realizarse a través de los sitios web, aplicaciones móviles y otros canales tecnológicos de relación con clientes.

“Se están afinando los últimos detalles y definiendo dos puntos fundamentales: tenemos que hablar de un porcentaje y definir a qué productos vamos medir el uptime. Si va a ser sobre las



transferencias electrónicas de fondos, sobre la consulta de saldos, bloqueo de tarjetas, etc. Esto requiere un tremendo esfuerzo estratégico y logístico de las instituciones”, comentó Farren.

Para terminar, comentó que dentro de los proyectos que tiene la superintendencia está la creación del Departamento de Supervisión de Ciberseguridad, la cual observará los riesgos en materia cibernética de las compañías financieras supervisadas. Esta área comenzaría sus funciones desde el 2019.

“La industria debe equilibrar el avance tecnológico y la seguridad. Debemos aprovechar las tecnologías y la innovación para incorporar eficiencia al mercado y mejores soluciones a las personas. Hoy existe tecnología para reducir el riesgo de fraude a su mínima expresión, sin costos para los usuarios”, concluyó.

Luego, fue el turno de Cristián de la Maza, subsecretario de Defensa de Chile, cargo responsable de proponer la política de defensa, la política militar y la planificación primaria que permita al país contar con un eficiente sistema de defensa nacional.

En la oportunidad, el subsecretario comentó algunos de los principios de la ciberseguridad, donde destacó “el trabajo en esta materia se debe reflejar en la naturaleza inherente sin fronteras, de interconexión global del ciberespacio. Los esfuerzos en ciberseguridad deben crear conciencia, empoderar y asignar responsabilidad a todas las partes interesadas. El foco debe estar en identificar qué requiere ser protegido, por qué, de qué y cómo”.

Dentro de las metas a corto plazo para los decretos de conectividad y ciberseguridad del Estado, destacó la incorporación de estándares de seguridad informática a las redes de telecomunicaciones; la creación de nuevos estándares de ciberseguridad a las instituciones del Estado; la coordinación e intercambio de experiencias y de información con gobiernos y entidades internacionales, entre otras.

“Las mejoras de ciberseguridad deben poder adaptarse rápidamente a los cambios constantes y nuevas tecnologías que emergen diariamente. Se debe emplear un enfoque multisectorial entre lo público y privado para la definición de estándares, políticas y mejores prácticas”, comentó el Subsecretario.

Finalmente, los expositores participaron de un panel moderado por el profesor titular del ESE, Eric Parrado, donde discutieron posibles mejoras, desafíos y amenazas que se viven en la seguridad cibernética.



CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS REALIZÓ SEMINARIO: “3RD FINANCIAL SUMMIT: REGULACIÓN FINTECH, INNOVANDO CON REGLAS CLARAS”

Los desafíos que enfrenta la creciente industria de la fintech y los ejes de una regulación adecuada para su funcionamiento fueron algunos de los temas que se abordaron en el seminario “3rd Financial Summit: Regulación Fintech, innovando con reglas claras”, el cual fue organizado por el Centro de Estudios Financieros del ESE Business School de la Universidad de los Andes.

El encargado de dar inicio a la actividad fue el director general del ESE Business School, Raimundo Monge, quien se refirió al actual escenario del mercado financiero, haciendo énfasis en la repercusión que la transformación digital tiene en el sector.

“Como Centro estamos muy conscientes de la creciente importancia que la revolución digital tiene y tendrá en la industria financiera. En este y en otros sectores, la transformación digital representa una oportunidad estratégica singular, para que las empresas incorporen nuevas tecnologías, pero, sobre todo, nuevas lógicas y modelos de negocios, para ser así más eficientes y poder beneficiarse y beneficiar a sus clientes de muchas nuevas posibilidades”, agregó.

Luego, fue el turno de la presentación de Kevin Cowan, integrante de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), quien se refirió a la necesidad de regular a la industria de las fintech.

“Lo importante es avanzar en una regulación que recoja adecuadamente el alcance y la especificidad de los modelos de negocio fintech. El alcance de la especificidad permite generar uno de los negocios más importantes que, a su vez, favorecen al desarrollo de la cadena de valor. Hay una necesidad de lograr un equilibrio entre facilitar y fomentar el crecimiento de la industria con sus modelos actuales, y la necesidad de elevar y generar consistencia en estándares de servicio, en resguardo del inversionista o cliente”, señaló el comisionado.

Posteriormente, expuso Gustavo Ananía, gerente general de RedCapital, uno de los mayores crowdfunding del país con foco en el financiamiento de Pymes, quien recalcó la necesidad de contar con una regulación, reglas claras y transparencia. Además, planteó la posibilidad de que se desarrolle un modelo de cooperación entre las fintech y los bancos, en un contexto de mayor restricción por parte de estas entidades al momento de otorgar créditos a las pymes.

“Invitamos a la banca e instituciones financieras a trabajar en conjunto y replicar los modelos internacionales que tanto han beneficiado a las pymes y a la economía, en países como EE. UU. y el Reino Unido”, indicó Ananía.

Por su parte, Guillermo Torrealba, CEO y cofundador de BUDA, una de las principales empresas bitcoin de Sudamérica, sostuvo cómo debería ser una regulación desde la vereda de las fintech, con el objeto de no restringir la innovación.

“En primer lugar, por ningún motivo se deben regular las tecnologías, no es rol del regulador juzgar tecnología, eso no les compete. No es la tecnología lo que hay que regular, hay que regular riesgos y estos mismos están asociados a actividades muy puntuales. Lo otro, es regular con continuidad, es decir, que los saltos sean discretos entre lo que yo estoy arriesgando y lo que a mí me cuesta arriesgarme en ofrecer un servicio”, aseguró.

De igual manera, Eric Parrado, profesor titular del ESE, destacó los lineamientos que debe tener esta nueva regulación para una mayor eficiencia.

“Un equilibrio óptimo es el que combina la innovación con una regulación adecuada que permita legitimizar a las nuevas empresas del área fintech y al mismo tiempo les entregue confianza a los inversionistas y consumidores”, afirmó.

El seminario finalizó con un panel moderado por Julio Aznarez, profesor del área de Dirección Financiera del ESE, en el cual el público presente pudo realizar sus consultas a los expositores.



CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS REALIZÓ EL CUARTO CURSO PARA PERIODISTAS EN EL MUNDO FINANCIERO

Con gran éxito se realizó la cuarta versión del “curso para periodistas en el mundo financiero”, realizado por el Centro de Estudios Financiero del ESE Business School en conjunto con la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes y la Asociación Nacional de la Prensa.

El curso tuvo como objetivo capacitar a los periodistas con conceptos del mundo financiero, para así fortalecer la comprensión del mercado de capitales. Esto con el motivo de ayudar a través de un periodismo informado, independiente y crítico, a mejorar la calidad de la información general sobre el sistema financiero.

La sesión comenzó con la presentación de Julio Aznarez, director del área de Dirección Financiera del ESE Business School, quien se refirió al libre mercado, haciendo énfasis en la importancia de este para el crecimiento económico y la disminución de la pobreza.

Además de explicar y resolver ciertos mitos relacionados con el capitalismo, el cual, a su juicio, muchos piensan que es un sistema de suma cero.

Luego, María Cecilia Cifuentes, directora del Centro de Estudios Financieros del ESE, hizo referencia al desarrollo económico en Chile. Tema que explicó a través de la revisión de las cuatro

principales fuentes que permiten el crecimiento financiero de los países: capital físico, capital humano, tecnología e institucionalidad y reglas del juego.

Posteriormente, la segunda sesión del curso trató el tema "Desafío de las pensiones en un mundo que envejece". En la oportunidad, se contó con la participación de Juan Gabriel Fernández, profesor del Centro de Estudios Financieros del ESE Business School, Bernardo Fontaine, economista de la Universidad Católica y Fernando Larraín, gerente general de la Asociación AFP.

Por su parte, Juan Gabriel Fernández les entregó a los alumnos un caso, con el objetivo de analizarlo y así explicar la situación y problemática que viven hoy las personas al momento de querer jubilar. Situación que los envuelve en un panorama complejo y engorroso, causado, a juicio de los alumnos y el docente, por la desinformación, irresponsabilidad, subcotizaciones, entre otras variables.

Luego, fue el turno de Fernando Larraín, quien desde su posición como gerente general de la Asociación AFP realizó una breve revisión sobre el actual sistema de pensiones y su funcionamiento.

Por otra parte, el artífice del movimiento "Reforma a la Reforma", Bernardo Fontaine, expuso sobre los cuatro pilares que, según él, son los fundamentales para evaluar la reforma a las pensiones, tales como: mejorar pensiones, legitimar y aumentar adhesión al sistema, financiamiento realista y solidaridad.

Finalmente, la tercera sesión del curso culminó con las presentaciones de Eric Parrado, economista y profesor del Área Financiera del ESE Business School y de Carlos Pavez, consultor independiente en regulación de mercados financieros. En esta

oportunidad el tema principal fue "las transformaciones del sistema financiero: la ley de bancos, medios de pago, ciberseguridad y fintech".

Por su parte, Parrado se refirió al sistema financiero en cuanto a su regulación, poniendo énfasis en los pilares para una buena economía, dentro de los que se encuentran una política fiscal y monetaria contracíclica y un tipo de cambio flexible, entre otros aspectos que derivan en una estabilidad financiera.

Además, explicó los tres tipos de crisis económicas más comunes que se presentan en gran parte de los países del mundo y cómo estas han evolucionado en el tiempo junto a los cambios tecnológicos.

Luego, fue el turno de Carlos Pavez quien expuso sobre las fintech y la transformación de los mercados de capitales, esto a modo de explicar en mayor profundidad qué son las empresas fintech, cuáles son los principales desarrollos en Latinoamérica, viéndolo más allá de la banca digital. Todo ello unido a las innovaciones, regulaciones, conductas y desafíos del mercado.

Asimismo, cada presentación contó con un breve espacio para preguntas, donde los alumnos pudieron interactuar e intercambiar ideas con los especialistas.

Para terminar, María Cecilia Cifuentes, directora del Centro de Estudios Financieros del ESE Business School, junto a Juan Jaime Díaz, presidente de la Asociación Nacional de Periodistas (ANP) hicieron entrega de los diplomas a los alumnos. Instancia que Díaz valoró señalando que este curso "es de gran relevancia para fortalecer un periodismo de calidad, informado y crítico, que mejore la información sobre el sistema financiero que reciben las audiencias".



ERIC PARRADO FUE INVITADO A SER MIEMBRO DEL GLOBAL FUTURE COUNCIL ON FINANCIAL AND MONETARY SYSTEMS PERIODO 2018-2019 DEL FORO ECONÓMICO MUNDIAL

Con el objetivo de ser parte de una comunidad que sirve como un soporte de confianza para el Foro Económico Mundial y el mundo en general, el profesor del Área de Finanzas del ESE Business School, Eric Parrado, ha sido invitado a ser miembro del Global Future Council on Financial and Monetary Systems periodo 2018-2019.

Como miembro, trabajará con otros expertos líderes para desarrollar nuevos conocimientos e ideas innovadoras para luego informar a los tomadores de decisiones en todo el mundo.

Este trabajo se llevará a cabo virtualmente en conjunto con el resto de los expertos. Sin embargo, también asistió a la reunión anual de los consejos de Global Future, la cual se desarrolló el 11 y 12 de noviembre de 2018 en Dubai, Emiratos Árabes Unidos. Este encuentro es el de mayor intercambio de ideas del mundo y es reservada solo para sus miembros.

En este mismo contexto de las reuniones del Foro Económico

Mundial, el profesor Parrado también participó en el panel sobre globalización y el rol que juega Latinoamérica. En el panel estuvo junto a la ex ministra de Relaciones Exteriores de Argentina, Susana Malcorra, el Alcalde de Quito, Mauricio Rodas, y la gerente general del FOMIN/BID, Irene Arias.

Cabe destacar que el Consejo al que se unió el académico del Área de Finanzas del ESE ve principalmente los cambios regulatorios, los activos criptográficos y las preguntas sobre el uso apropiado de los datos que están afectando dramáticamente los sistemas financieros y monetarios globales.

El Global Future Council on Financial and Monetary Systems explorará estos desarrollos y evaluará no solo el surgimiento de nuevos actores, tecnologías e innovación, sino también los riesgos que representan para la sociedad. Además, analizará las formas de fortalecer los vínculos entre la estabilidad del sistema financiero y el crecimiento económico para mejorar la rendición de cuentas.





MÁS DE 110 ALUMNOS ICOM PARTICIPARON EN CICLO DE CHARLAS MACROFINANCIERAS DEL ESE BUSINESS SCHOOL

En septiembre y octubre, los alumnos de IV° y V° año de ingeniería comercial de la UANDES tuvieron la oportunidad de participar en un Ciclo de Charlas Macrofinancieras, organizadas por el Centro de Estudios Financieros del ESE Business School de la Universidad de los Andes.

Durante los tres encuentros, los estudiantes asistieron a clases con Luis Larraín, director ejecutivo de Libertad y Desarrollo; Rodrigo Acuña, socio de PrimAmérica Consultores; y Eric Parrado, profesor titular del ESE Business School y ex superintendente de SBIF. El primero se refirió a “La importancia del crecimiento económico”, mientras el segundo a “Las pensiones en un mundo que envejece” y el tercero a “El Sistema Financiero: ¿por qué tan regulado?”.

Un promedio de 65 alumnos de ICOM asistió a cada exposición, y esto fue lo que nos contaron:

TOMÁS BARAHONA (IV° AÑO ICOM):
“Pude conocer datos interesantes y me ayudó a entender mejor algunos temas”

¿Qué te motivó a participar?

En un principio, la obtención del diploma y la posibilidad de justificar la asistencia en caso de tope con algún ramo, pero luego de la primera charla, me interesaron mucho los temas hablados.

¿Cómo fue la oportunidad de asistir a clases en el ESE?

Excelente, nunca había entrado y me gustó mucho el trato que se nos dio.

¿Qué temas te parecieron destacables?

La clase más interesante, a mi parecer, fue la de Luis Larraín, acerca del crecimiento y su relación con la pobreza, además del valor social del lucro.

¿El ciclo aportó valor a tus estudios?

Pude conocer datos interesantes y me ayudó a entender mejor algunos temas.

RODRIGO CALVERT (V° AÑO ICOM):
“Entendí mejor la conexión entre los distintos agentes económicos en la economía”

¿Qué te motivó a participar?

Los tópicos de las charlas: desarrollo económico, pensiones y bancos.

¿Cómo fue la oportunidad de asistir a clases en el ESE?

Una muy buena oportunidad, el ESE cuenta con infraestructura de gran nivel, un ambiente cálido y propicio para el desarrollo de las charlas, y un trato amable en la recepción.

¿Qué temas te parecieron destacables?

Las charlas tuvieron muy buen contenido, me aportaron algunos conocimientos y perspectivas nuevas sobre el debate nacional. Entendí un poco mejor la conexión entre los distintos agentes económicos en la economía y cómo se ven afectados ante cambios globales, demográficos y sociales. También, me pareció muy importante saber que la variable que más explica la disminución en los niveles de pobreza de un país, es el desarrollo económico, por sobre otros mecanismos. Para vencer la pobreza es necesario que la economía crezca, lo que se traduce en más y mejores empleos.

¿El ciclo aportó valor a tus estudios?

Sí, agregé valor y conocimientos para mis estudios y para mi futuro profesional, debido a que las materias teóricas se aterrizaron a la realidad.

JUAN PABLO CREMASCHI (V° AÑO ICOM):
“Me ayudaron a tener una perspectiva distinta de ciertas materias”

¿Qué te motivó a participar?

El interés propio y la motivación por parte de profesores de distintas asignaturas.

¿Qué te parecieron las charlas?

Me gustaron mucho y me ayudaron a tener una perspectiva distinta de ciertas materias.

¿Qué fue lo que te pareció más importante?

La última charla sobre la regulación del sistema financiero, sobre todo por el contenido y la contingencia de los temas.

¿El ciclo aportó valor a tus estudios?

Sí.

SANTIAGO ARRAZTOA (IV AÑO ICOM):
“Nos recibieron muy bien y nos hicieron sentir verdaderos profesionales”

¿Qué te motivó a participar?

Varias cosas: el hecho de tener un diploma del ESE y que los expositores tenían mucha experiencia, siempre es enriquecedor escuchar sobre personas con experiencia.

¿Cómo fue la oportunidad de asistir a clases en el ESE?

Muy buena, nos recibieron de muy buena manera y nos hicieron sentir verdaderos profesionales.

¿Qué te parecieron las charlas?

La primera y la última me gustaron mucho. Como mirada general, creo que es muy bueno conocer la experiencia de personas del mundo profesional.

¿El ciclo agregó valor a tus estudios?

Sí, ya que eran muy buenos expositores y nos presentaron el mundo profesional de manera aterrizada.



ACTIVIDADES

CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD

Durante el segundo semestre del 2018, el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School, que cuenta con el patrocinio de Kingsley Gate Partners, CMPC y PwC Chile, realizó una serie de actividades con el fin de cumplir con sus objetivos, entre ellos: contribuir a la sociedad desde la formación de los gobiernos corporativos, posicionar ideas, influir en la opinión pública y construir puentes entre líderes empresariales y otros actores claves del mundo social.



CICLO "CONVERSACIONES EN TIEMPOS DE DESCONFIANZA"

El Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad realizó un almuerzo como parte del ciclo "Conversaciones en tiempos de desconfianza".

En esta oportunidad se tuvo como invitado especial al ex ministro de Energía, Máximo Pacheco, quien compartió su experiencia en el cargo. Además, asistieron varios líderes empresarios junto a profesores del ESE, quienes en su conjunto analizaron la experiencia de Pacheco y concluyeron con algunas lecciones para una agenda país en cuanto a temas de políticas públicas y el rol del Estado.

"GESTIÓN CORPORATIVA DE RIESGOS Y SOSTENIBILIDAD" CON EL PROFESOR TODD CORT DE LA UNIVERSIDAD DE YALE

En octubre del 2018, se realizó en el ESE un desayuno con Todd Cort, profesor y director del Centro de Sustainable Finance de la Universidad de Yale. Junto a un grupo de gerentes de sustentabilidad de las empresas más importantes de Chile, se analizó la situación actual, las tendencias y los desafíos pendientes para Chile. Al mismo tiempo, el experto compartió sus conocimientos y experiencias, generando una instancia de diálogo y aprendizaje para el resto de los asistentes.



PARTICIPACIÓN EN EL GLOBAL FORUM DE LA INTERNATIONAL ACADEMY OF MANAGEMENT

Entre el 9 y el 13 de octubre del 2018 se celebró el "Global Forum" de la International Academy of Management en la Universidad de Vermont, ubicada en Burlington Vermont, Estados Unidos. Alfredo Enrione, Chancellor de la organización y director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School, participó del encuentro junto a otros líderes empresarios y académicos.

Durante el encuentro, se debatió sobre las formas en que la empresa privada puede ser más efectiva como una fuerza sostenible de innovación y transformación social. Además, el académico, como Chancellor del International Academy of Management, fue el encargado de liderar la reunión y entregar el reconocimiento de "Lifetime Fellow" al presidente del directorio de Coca Cola Company, señor Muhtar Kent.



SEGUNDA VERSIÓN PROGRAMA "TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA CADENA DE VALOR"

Con gran éxito se realizó la segunda versión del Programa Focalizado "Transformación Digital de la Cadena de Valor", el que estuvo organizado por el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School, en conjunto con The Center for Global Enterprise, Digital Supply Chain Institute y Anastasia.

La actividad reunió a los más altos ejecutivos de diversas compañías a nivel nacional e internacional, en donde tuvieron la oportunidad de conocer cómo son los procesos de cambio que están viviendo las organizaciones actualmente.

"Este es un encuentro de clase mundial donde los líderes de empresas como IBM, Coca Cola, Dell, Under Armour, entre otros, están compartiendo experiencias de primera fuente, errores, visiones de futuro, con empresas líderes chilenas como Arauco, Falabella, Sodimac. Estamos realmente encantados de tener este grupo en el ESE y confiamos en que van a tener un gran impacto en lo que va a ocurrir a partir de ahora", dijo Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE.



CENTRO DE ESTUDIOS INMOBILIARIOS REALIZÓ EL SEMINARIO: “¿QUÉ ESPERAR DEL MERCADO INMOBILIARIO PARA 2019?”

Con el objetivo de analizar las perspectivas para la industria y contar con la mirada de expertos el Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE Business School realizó el quinto y último seminario del año “¿Qué esperar del mercado inmobiliario para 2019?”, el cual tuvo una concurrencia de más de 300 personas.

El encargado de dar inicio a la actividad fue el director general del ESE Business School, Raimundo Monge, quien se refirió al actual escenario del mercado inmobiliario, cómo este ha sido apreciado por la opinión pública últimamente y las preocupaciones a futuro.

Luego, fue el turno del ministro de Vivienda y Urbanismo, Cristián Monckeberg, quien explicó cuáles son las principales medidas que se están trabajando en el Ministerio y hacia dónde se dirige el Gobierno. Esto para luego hablar de la hoja de ruta e inspiración hacia el 2019, donde señaló cinco ejes principales, los cuales

tienen como propósito fundamental el potenciar la integración social.

Así, el primero son los planes urbanos habitacionales, a través de los cuales se pretende que haya un crecimiento de la ciudad de forma planificada y ordenada. En segundo lugar, se encuentra la regeneración de conjuntos habitacionales, seguido de la recuperación de barrios históricos, un buen aprovechamiento de los parques urbanos y, finalmente, la realización de proyectos emblemáticos que marquen la diferencia.

“Nosotros tenemos una serie de programas habitacionales que apuntan a diferentes sectores, a diferentes personas y a diferentes necesidades. Pero nosotros queremos ser claros en eso y es que vamos a impulsar con fuerza el aporte a los sectores y las familias con ingresos medios”, sostuvo el Ministro al señalar que este programa busca que en un mismo conjunto habitacional convivan

familias de ingresos medios con familias de menores ingresos.

Posteriormente, fue el turno de Mauricio Varela, ingeniero comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y presidente de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI), quien se refirió al positivo escenario económico para el próximo año. Escenario a través del cual el gremio pronostica un crecimiento del 10% en las ventas de viviendas en la Región Metropolitana para 2019.

“El ambiente del sector inmobiliario mirando a 2019 es positivo. Esto con una economía que crece a un ritmo razonable, de alrededor de 3,5%, que son las proyecciones de consenso, con una inflación baja y con tasas de interés de largo plazo que permiten acceso al financiamiento hipotecario en condiciones convenientes”, señaló el presidente de la ADI.

No obstante, siguiendo la línea del Ministro sobre la integración social, Varela se refirió también a la densificación equilibrada. Un tema que, aseguró fortalece el acceso a la vivienda y ciudad para la clase media que quiere acceder a zonas céntricas. Además de ser una iniciativa que permite que las personas tengan un mejor y mayor acceso a la infraestructura pública.

Por otra parte, Ignacio Hernández, arquitecto de la Universidad de Chile y presidente de la Asociación de Oficinas de Arquitectos (AOA), realizó un análisis sobre el incremento de la población mundial y así mismo de la chilena, caracterizándolo como un fenómeno inédito en la historia de la humanidad.

Dado este fenómeno, señaló que los principales desafíos se concentran en que haya un equilibrio financiero, en mejorar el

transporte y los empleos, todo ello con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas.

“Es muy importante escuchar a los vecinos, pero a quienes no se escuchan al no tener un canal para comunicarse, son los hogares que no están en el barrio y que legítimamente quieren vivir en él y lamentablemente con las sucesivas restricciones normativas de algunas comunas esto no es posible. Tenemos que hacernos cargo de esto. En los países desarrollados eso está totalmente resuelto”, señaló el arquitecto argumentando que es necesario resolver estos temas de manera urgente, para así darle a las personas un mayor equipamiento, más ciudad y pasar a una arquitectura centrada en ellas.

Finalmente, Pilar Giménez, arquitecta de la Pontificia Universidad Católica de Chile y secretaria ejecutiva del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano, realizó una breve revisión de lo que ha sido el trabajo de la institución desde que se instauró, centrándose en la actual política urbana y sus propuestas que tienen como fin el mejorar la calidad de vida de las personas en base a un desarrollo sustentable.

Asimismo, la arquitecta concluyó que “nuestras propuestas para generar integración social van de la mano de generar incentivos para que los privados generen proyectos menos segregados. Por último, quisiera hacer un llamado a la industria inmobiliaria a que estén presentes en las discusiones a las cuales nosotros convoquemos para así equilibrar las propuestas que salen del consejo”.

Finalmente se realizó un panel de discusión junto a los expositores en donde el público pudo interactuar con los invitados e intercambiar ideas con los especialistas.





CÁTEDRA DE CAPITAL HUMANO REALIZÓ EL SEMINARIO “LEADING THE EDGE: HERRAMIENTAS PARA LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN TU EMPRESA”

Conceptos como el Design Thinking, la programación digital y la innovación abierta, fueron algunos de los temas que se trataron durante el seminario “Leading the Edge: Herramientas para liderar la transformación digital en tu empresa”, el cual fue organizado por la Cátedra de Capital Humano Coca-Cola Andina del ESE.

El encargado de dar inicio a la actividad fue el director general del ESE Business School, Raimundo Monge, quien dio la bienvenida, agradeciendo la presencia de los invitados y se refirió al escenario actual de la revolución digital.

“Como Cátedra estamos muy conscientes que la transformación digital es uno de los cimientos de la llamada cuarta revolución industrial que se está dando entre el mundo físico, digital y el virtual. También, quisiera reconocer la importancia que está teniendo y que tendrá en las organizaciones y sus líderes. Esta revolución se prevé que potencialmente permitirá a estas

entidades usar sostenidamente la creatividad de los equipos humanos y crear la mayor cantidad de valor para sus diversos stakeholders, o bien, como ha pasado en anteriores revoluciones, hacer desaparecer a muchas entidades que no se logran adaptar lo suficiente”, sostuvo.

A continuación, fue el turno de Juan Claro, presidente de Coca-Cola Andina, quien, desde su perspectiva como empresario, se refirió a la importancia del Design Thinking dentro de las organizaciones, considerándolo como un elemento que “está en el centro de cómo se construye la nueva forma de organizar empresas y, sobre todo, de emprendimientos”.

Luego, fue el turno de Rafael Mies, director de la Cátedra de Capital Humano Coca-Cola Andina, quien sumándose a las palabras de Raimundo Monge agradeció la gran cantidad de asistentes al seminario y la participación de los expositores.

Además, se refirió a qué es lo que está pasando en el mundo laboral con la incorporación de todas las nuevas tendencias y, en especial, lo que se relaciona a la transformación digital y los frenos que esta presenta.

“Hay cosas que frenan la digitalización o este mundo ¿cuáles son esas? Siguen siendo cosas muy básicas, por ejemplo, las destrezas, la habilidad de realizar movimientos coordinados, manipular o ensamblar objetos. Es decir, hoy día sacar un radiador de un vehículo para hacer una reparación, ni Rolls Royce tiene un robot, lo hace gente, porque todavía la manipulación sigue siendo una cosa importante”, sostuvo el académico al señalar que, si bien estamos en una época de digitalización, hay cosas que siguen siendo irremplazables como lo es la mano de obra.

Posteriormente, fue el turno de la presentación de Marisol Alarcón, ingeniera comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez y socia de Laboratoria, quien se refirió a la creación de esta empresa e hizo hincapié en la importancia del empleo de mujeres en la industria tecnológica.

En ese sentido, señaló que “nos llama tanto la atención que en la industria que más está creciendo, que está transformando el mundo, las mujeres estamos quedando fuera. Cuando partimos, vimos que estábamos fortalecidas con una cantidad de talentos impresionantes en nuestra región, pero que simplemente no se estaban usando”.

Dado este fenómeno, Alarcón sostuvo que “nosotros creemos que la palabra clave es la primera, transformación, ahí es donde ocurren los cambios de estrategia, los cambios de cultura, los cambios profundos que me van a cambiar mi manera de hacer



mi negocio de siempre y me permitirán entender lo que mis clientes quieren. Y es que, nosotros estamos convencidos de que la transformación digital son las personas. Por lo mismo, porque son las personas, nosotras podemos empezar a cubrir esos nuevos cargos”.

Finalmente, fue el turno de Venkat Kuppuswamy, Doctor en Business de la Universidad de Harvard y profesor en temas de transformación digital en Northeastern University, quien se refirió al poder del Design Thinking como herramienta de transformación, además del cambio que han tenido las personas frente a esta digitalización.

Así, comenzó señalando que “hoy las tecnologías han cambiado la forma en la que los consumidores interactúan con las compañías, lo que genera un problema para las mismas, pues estos ya no toman en cuenta el servicio que se les ofrece como algo valioso. Si bien esto representa una oportunidad significativa para saber qué quieren los clientes, pero ellos no quieren que se les hagan encuestas, están acostumbrados a recibir soluciones. Entonces, es ahí donde la respuesta óptima es el Design Thinking”.

De esa manera, el Doctor Kuppuswamy, señaló que lo ideal es acercarse al cliente y usar entrevistas desestructuradas para realmente entender el comportamiento del consumidor en un mejor nivel. “Resulta, que esta aproximación es fundamental cuando se trata del Design Thinking. Este es un término relativamente nuevo, pero tiene que ver con entender al consumidor en un escenario crítico”.

Por último, además de las presentaciones de los dos expositores, la actividad contó con un panel de preguntas, espacio en donde el público pudo interactuar con los invitados e intercambiar ideas con los especialistas.





ESE REALIZA TERCERA VERSIÓN DEL DIPLOMA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESARIOS DE LA PINTANA

Con total éxito, el ESE Business School, dictó por tercera vez el Programa Diploma en Gestión de Negocios para Microempresarios de La Pintana, donde 21 apoderados del Colegio Nosedal egresaron de este curso de formación, celebrando su graduación el 13 de octubre.

En la oportunidad, se contó con la presencia de autoridades, familiares de los alumnos y con una actuación de la Orquesta del colegio Nosedal, la cual tiene una trayectoria de más de 16 años y es presidida por su director, Fernando Saavedra.

Este programa realizado en conjunto con la Fundación Nosedal lleva ya 66 alumnos graduados y tiene como objetivo principal: “servir a las familias de las comunas de La Pintana y Puente Alto ofreciendo una educación técnico profesional de excelencia que

permite que se desarrollen para ser hombres y mujeres íntegros, con una sólida formación humana y cristiana. Y a través de ellos, influir positivamente en sus familias y entorno social”, explicó Maximiano Lemaitre, director de la Fundación Nosedal.

Materias como contabilidad, finanzas, marketing y gestión de ventas son algunas de las dictadas durante las clases, entregándoles a los alumnos las herramientas necesarias para que mejoren y optimicen su desempeño en las distintas actividades y/o emprendimientos que lleven a cabo.

A su vez, también tuvieron la oportunidad de compartir con empresarios, quienes les transmitieron sus respectivas experiencias, obteniendo un aprendizaje más íntegro.

En representación de sus compañeros, el alumno Nicolás Cea, comentó que “en este programa la idea ha sido generar un producto o servicio que marque la diferencia del resto de la competencia y este diplomado nos aportó importantes conocimientos para generar esa diferenciación y otorgar ese valor agregado a nuestro negocio”.

Además, agregó que “todos tenemos las mismas ganas de ser un aporte a nuestra comunidad con nuestras pequeñas y grandes ideas, que se transformaron en una pyme y que están dispuestas a satisfacer las necesidades que cada persona pueda tener en nuestro entorno, obviamente teniendo una retribución económica por ello y así cumplir nuestro sueño de ser independientes, de ser emprendedores”.

Con respecto a seguir con los sueños de cada uno, Raúl Lagomarsino, director del programa, expresó que “junto al ESE y la Fundación Nosedal quisimos aportar un granito de arena y que los alumnos sean más capaces de cumplir sus sueños y ojalá todos podamos sacar adelante nuestras empresas, nuestros anhelos, nuestras familias y nuestra sociedad”.

Así también, Jaime Cárdenas, director del colegio Nosedal agradeció la iniciativa del ESE y destacó la relevancia de este tipo de actividades. “Este es un diploma que anima y motiva a superarnos día a día y así poder ser mejores personas”, afirmó.

Por su parte, la alumna Paula Serrano explicó que el programa la ayudó a adquirir mayores conocimientos, así como también en lo emocional.

“Con el diploma aprendí no solo a administrar mi negocio, sino que me ayudó mucho a fortalecer algunas cosas que no estaban bien en mí, como persona. Eso sumado a las herramientas que el curso me entregó para administrar mi pyme, me ayudó a seguir más segura, logrando captar nuevos clientes y mejorando algunas falencias que tenía. Puedo decir que soy una agradecida del ESE, de la Universidad de los Andes y de la Fundación Nosedal, lugar donde yo trabajo a cargo de los casinos de dos de sus colegios”, comentó.

Para finalizar, Raúl Lagomarsino manifestó que: “queremos que esto sea un símbolo no de una despedida, sino de una bienvenida, ustedes ahora son parte de la Universidad de los Andes, son parte del ESE. Quisiéramos pedirles que no se alejen, que se mantengan vinculados, que sigan en contacto con la Fundación Nosedal. La idea es seguir viéndolos año a año en las actividades que estamos teniendo con esta”.

Además, agradeció la presencia de todos los presentes en la ceremonia y reiteró que: “sin más quiero darles la bienvenida y que no sea una despedida. También, quiero agradecer la presencia de todos en esta ceremonia, especialmente la de las familias”.





ALUMNOS DEL MBA REALIZAN SEGUNDA SIMULACIÓN EXSIM EN EL ESE

Durante el segundo semestre del 2018 se realizó por segunda vez la simulación EXSIM – programa de simulación de dirección ejecutiva-, actividad que forma parte del Executive MBA del ESE Business School y que permite a sus participantes poner en práctica todo lo que han aprendido.

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

Es así como esta simulación contribuye a los objetivos que contempla el Executive MBA del ESE, los que van más allá de una formación estrictamente académica.

“No solamente nos interesa formar a los alumnos en el conocimiento de las disciplinas del management y en la actualización de ellas. Sino que muy especialmente en una formación humana con acento en la conducción de personas y haciéndose cargo de la dimensión ética de la actividad de los negocios.”, dice Álvaro Pezoa, director del Executive MBA.

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

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

ALUMNOS DEL MFI ASISTIERON A SEMINARIO INTERNACIONAL EN EL LONDON SCHOOL OF ECONOMICS

Los alumnos del programa Master en Finanzas e Inversiones (MFI) generación 2017 y 2018, participaron del seminario Internacional en el London School of Economics entre el 1 y el 5 de octubre.

Al encuentro, los alumnos viajaron acompañados del director del programa, José Miguel Simian, la directora ejecutiva María Ignacia Palma y la coordinadora Sofía Apará, quienes participaron de distintas conferencias y análisis de casos junto a profesores del London School of Economics.

Por otro lado, los estudiantes asistieron a una recepción organizada por la embajada de Chile en Inglaterra. Además, visitaron el parlamento del Reino Unido y al finalizar la semana realizaron un city tour por la ciudad.

Cabe destacar 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 que eventualmente quieren dirigirse.

Es así como se reúnen personas de la industria financiera (banca, banca de inversión, compañías de seguros, afp, etc.), del mundo privado de las inversiones (fondos de inversión, family office, inversionistas privados, etc.) y de las áreas financieras de las empresas (empresarios, directivos financieros, consultores, etc.).



ESE BUSINESS SCHOOL LLEVÓ A CABO CEREMONIA DE GRADUACIÓN PADE 2018

La ceremonia de titulación del Senior Management Program (PADE) se realizó el 13 de noviembre, en la cual los altos directivos de la promoción 2018 recibieron sus diplomas que acreditan haber cursado exitosamente este importante programa.

En la oportunidad, Raimundo Monge, director general del ESE Business School, felicitó a los egresados por haber finalizado con éxito sus estudios.

“Quiero felicitar sinceramente a la generación que se gradúa, cada uno de ustedes ha sido fundamental en el éxito del programa. Felicitarlos, porque han sabido hacer un alto de sus múltiples responsabilidades profesionales para invertir en ustedes mismos y renovar sus capacidades directivas para enfrentar, ojalá de la mejor forma, los desafíos futuros de sus empresas y organizaciones”, agregó.

En representación de los egresados, Encarnación Canalejo recordó momentos por los que pasaron los alumnos y agradeció a las familias por haberles dado la oportunidad de realizar el programa y, en especial, a quienes fueron parte del curso.

“Si bien es cierto que llegamos como desconocidos, ahora nos vamos como amigos. Encontramos aquí en el ESE, en el PADE, una hermandad, compañeros de ruta, pares, nos contamos diversas historias de logros, pero también de fracasos. Compartimos historias dramáticas familiares que nos emocionaron hasta las lágrimas y, es así como nos quedamos con este espacio de confianza que nos acompañará por siempre”, agregó.

Luego, fue el turno del alumno Mauricio Benavides quien se unió a las palabras de Canalejo, agradeciendo la oportunidad de

haber podido participar de este desafío, además de las distintas herramientas y capacidades que este les entregó.

“Estar acá hoy es de verdad un tremendo mérito, ya que hemos sido capaces de sortear las dificultades propias que nos da la vida en nuestras actividades diarias, al servicio de la sociedad, como agentes protagonistas de las más diversas disciplinas del quehacer laboral y del desarrollo de nuestro país. Sin duda alguna, esta ceremonia nos llena de alegría, emoción y satisfacción al haber transformado un gran propósito en un tremendo logro académico, a estas alturas de nuestras vidas de la mejor casa de estudios de posgrado y con el mejor cuerpo docente”, comentó.

Por otra parte, el Rector de la Universidad de los Andes, José Antonio Guzmán, dirigió unas palabras a los egresados.

“Yo soy un alumni muy orgulloso del PADE, lo hice exactamente hace 10 años, el año 2008 tal como ustedes y con el profesor Alfredo Enrione que ya estaba en esa época. Este es un programa fantástico, por lo que se aprende y por la puesta al día en las diferentes materias. Pero, sobre todo, por los amigos que se

conocen, por la gente que se trata y eso es un aspecto sumamente valioso que hay que hacer perdurar”, complementó el Rector.

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

GRADUACIONES



AMP 2018



PDE PRIMAVERA 2018



AMP 2017-2018



MBA OTOÑO 2017



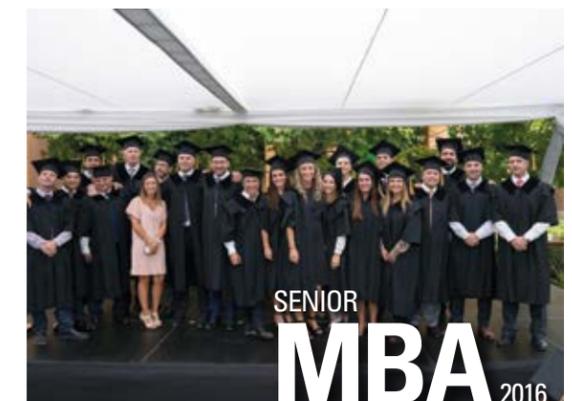
MBA PRIMAVERA 2017



MFI 2017



PDE OTOÑO 2018



SENIOR
MBA 2016

EN QUÉ ESTÁN NUESTROS PROFESORES





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 realizó el II Encuentro Regional IFREI el cual convocó a más de 180 personas de 8 países. Cuatro foros del Club IFREI: "Liderazgo orientado a la productividad", "Radiografía de la conciliación en Chile", "El impacto social de las empresas" y "¿Quién dijo que RRHH es Soft?"; presentó sus investigaciones en las conferencias académicas: Work and Family Research Network Conference en Washington y en Academy of Management Conference en Chicago. También, fue invitada por la Harvard Kennedy School Women and Public Policy Program a la Experts Meeting: Elevating Fatherhood: Policies, Organizations, and Health & Wellbeing.

Publicó tres papers, el primero "Rofcanin, Y., Las Heras, M., Bosch, M.J. Wood, G. & Mughal, F. (2018) A Closer Look at the Positive Crossover between Supervisors and Subordinates: The Role of Organizational Culture and FSSB, en el Journal Human Relations. Stollberger, J. , Las Heras, M., Rofcanin, Y. & Bosch, M.J. (2019) "Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance" en el Journal of Vocational Behavior y Idrovo, S. & Bosch, M.J. (2019) "Organizational Support and Work Life Balance in Colombia and Chile" en el Journal Academia Revista Latinoamericana de Administración.

Publicó los siguientes capítulos de libro. Bosch, M.J., Hernandez, T. & Riumallo, MP

(2019) Work-Family Balance Among the new generations in Chile. Bosch, M.J., Kimber, D. Leiva, R. (2019). Recruitment and Gender Segregation in Chile. Y Kim.S., Bianchi, G. & Bosch, M.J. (2019) An examination of the impact of macro context on women CEOs in the hospitality industry. In "The New Ideal Worker: Organizations between Work-Life Balance, Women and Leadership". De la editorial internacional Springer.

Publicó los siguientes cuadernos ESE: Bosch, M.J. & Riumallo, M.P. (2018) Monitor IFREI: Conciliación Trabajo, Familia y Vida Personal. Chile. Las Heras, M. Bosch, M.J. & Riumallo, M.P. (2019) IFREI y Bosch, M.J., Riumallo, M.P. & Urzua, M.J. (2019) El impacto del Nivel Socio Económico en la Conciliación Trabajo y Familia. Cuaderno ESE.

Escribió "Work-life Balance: A Global Perspective: Work-life Balance in Chile" British Psychological Society - Work-Life Balance Bulletin.

Escribe una columna mensual en el diario La Tercera-Pulso. Está trabajando con las siguientes personas en diferentes investigaciones académicas: Mireia Las Heras (IESE Business School), Yasin Rofcanin (University of Bath), Sandra Idrovo (INALDE), Didem Taser (Kings Colleges London), Jakob Stollberger (Cambridge Judge Business School), Ciara Kelly (Loughborough University), Chidiebere Ogbonnaya (UEA: University of East Anglia), Geoffrey Wood (Essex Business School) y Elise Marescaux (IESEG School of Management). En el Centro Trabajo y Familia, están escribiendo el segundo libro de Buenas Prácticas de Conciliación Trabajo y Familia en Chile. Además, están en proceso los siguientes cuadernos ESE: "La importancia de la paternidad", "Protección a la maternidad II", "Familia y trayectoria laboral" y "Conciliación y el adulto mayor II".



María Cecilia Cifuentes:

Directora ejecutiva del Centro de Estudios Financieros y profesora adjunta del ESE. Desde el Centro, en octubre, realizó el seminario "Ciberseguridad: ¿cómo enfrentamos el desafío?", mientras que en noviembre organizó el seminario "3rd Financial Summit: Regulación Fintech, innovando con reglas claras".

Por otra parte, participó en dos seminarios de CLAPES en septiembre y octubre. En enero realizó la cuarta versión del "Curso de periodistas en el Mundo Financiero". En el mismo mes, fue ratificada como consejera del Consejo Consultivo Previsional.



Patricio Cortés:

Profesor adjunto del ESE. Se encuentra desarrollando un manual de "un-practices" en innovación y otro de "herramientas para innovación adyacente". Además, se encuentra lanzando el nuevo ranking de innovación de empresas y de iniciativas/startups, este último se dará a conocer en octubre del 2019.



Iván Díaz-Molina:

Director del Centro de Innovación y Emprendimiento y profesor adjunto del ESE. En el mes de abril del 2019 obtuvo el grado de Ph.D. in Business Administration en la Universidad de Temple, Estados Unidos. Su tesis doctoral se tituló "The role of strategic and operational absorptive capacity in organizational ambidexterity", en donde se refiere a la relación que existe entre las capacidades absorptivas de una empresa y la ambidestralidad.



Alfredo Enrione:

Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad y profesor titular del ESE. En agosto del 2018 dictó la versión 28 del Programa Gobierno Corporativo. En octubre del mismo año dirigió como chancellor el Global Forum de la international academy of management en Vermont que convocó a académicos y CEOs de todo el mundo para discutir sobre innovación sustentable y modelos de negocio. En dicha oportunidad se distinguió al chairman de Coca-Cola, Muhtar Kent, como lifetime fellow de la organización.

Durante el mismo mes de octubre, celebró una conferencia desayuno con el profesor Todd Cort, Ph.D, director del Centro de Sustainable Finance de la Universidad de Yale, con quien analizaron tendencias mundiales sobre la "Gestión Corporativa de Riesgos y Sostenibilidad".



En noviembre dictó el curso de formación para nuevos directores.

Entre el 1 y el 14 de febrero del 2019 dictó clases de gobierno corporativo en la Drucker School of Business de la Claremont Graduate University junto al profesor Vijay Sathe.



Pablo Halpern:

Director del Centro de Reputación Corporativa del ESE. El 6 de noviembre de 2018 el profesor Halpern lanzó en el ESE Business School, en coautoría con Francisca Lobos, el libro “¿Desprestigio empresarial? Cómo restaurar la confianza”. El libro, publicado por Ediciones El Mercurio y presentado en la ocasión por Rafael Guilisasti y Tamara Agnic, aborda críticamente la crisis de legitimidad social de la empresa, profundizando en sus causas y efectos, y proponiendo una serie de recomendaciones a las empresas para recuperar la confianza perdida. Durante ese mismo mes, participó como docente en el programa de Formación de Nuevos Directores que ofrece el ESE Business School, el cual está orientado a ejecutivos de empresas y miembros de empresas familiares que estén interesados en incorporarse a un directorio en el corto y mediano plazo. En tanto, en abril del 2019 se dieron a conocer los resultados de un estudio realizado por el Centro de Reputación Corporativa sobre manejo del riesgo reputacional en grandes empresas. El estudio, que contó con la participación de más de 80 gerentes generales, entregó un diagnóstico sobre las herramientas que disponen y usan las empresas para identificar, monitorear y mitigar el riesgo reputacional. El estudio también sirvió para

delinear una serie de recomendaciones que permitan llevar a cabo un manejo del riesgo reputacional integral, eficiente e institucionalizado.



Jon Martínez:

Director del Centro de Familias Empresarias y profesor titular del ESE. Director del Senior MBA y miembro del Consejo de Dirección del ESE.

El Centro de Familias Empresarias se constituyó en marzo del 2018 con el generoso auspicio de seis importantes familias empresarias chilenas: Yarur Rey, Bofill Velarde, Luksic, Pérez Cruz, Solari Donaggio y Von Appen Lahres. Estas familias se comprometieron con el Centro por un período de cinco años. En abril del 2019 se realizó la primera reunión del Consejo Asesor de este Centro con la participación de dos miembros de cada familia auspiciadora, uno de cada generación. Previo a esta reunión, el profesor Martínez viajó a Europa para visitar las principales escuelas de negocios que realizan actividades de empresas familiares y conocer en terreno los programas que ofrecen y a quiénes están dirigidos. Visitó el IESE de Barcelona, el IE de Madrid, el INSEAD de Fontainebleau y el IMD de Lausanne, y en todos ellos fue recibido por el director o la directora del centro o cátedra respectivo. Presentó las observaciones y conclusiones de su viaje en la mencionada reunión del Centro en abril. Luego, en octubre del 2018, se realizó la segunda reunión de este Centro, en la cual Wolf von Appen hizo una magnífica presentación del caso de su familia empresaria. También en

esta segunda reunión se rindió cuentas de los seminarios, foros y programas realizados en 2018 y se presentó el plan de actividades del Centro para el año 2019.

En mayo de 2018, el Centro de Familias Empresarias y JP Morgan organizaron el Foro “Filantropía y Endowments: Cómo materializar la ayuda social de las Familias Empresarias”. Destacados especialistas y empresarios expusieron acerca de este tema de gran relevancia y actualidad en nuestro país.

En julio, el libro “Evolution of Family Business: Continuity and Change in Latin America and Spain”, publicado por la editorial Edward Elgar y editado por las profesoras Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch, recibió el Premio Jaume Vicens Vives al mejor libro de historia económica del 2018, otorgado por la Asociación Española de Historia Económica. En este libro, el Director del Centro de Familias Empresarias del ESE Business School, Jon Martínez, tuvo una destacada participación al escribir uno de los capítulos.

A mediados de octubre, Jon Martínez recibió en Buenos Aires el Premio a la Trayectoria Académica Nacional e Internacional entregado conjuntamente por el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) y el Instituto Latinoamericano de la Empresa Familiar (ILAEF).

Por otra parte, durante el año 2018 y como director del Senior MBA, el profesor Martínez inauguró la cuarta versión de este programa que ha resultado todo un éxito. Se incorporaron 35 alumnos, diez más que el año anterior y doce más que en 2016.

En cuanto a investigación y publicaciones, durante el año 2018, el profesor Martínez avanzó significativamente en los dos libros que publicará en 2019. Uno sobre “Familias

Empresarias y Desarrollo Económico en la Historia de Chile”, junto al profesor Francisco Javier González del departamento de Historia de la Universidad de los Andes, y el otro acerca de “Reflexiones y Consejos para Empresarios Familiares”. Finalmente, a mediados del 2018, junto con la contratación de Carolina Von Hausen, investigadora del Centro de Familias Empresarias, inició un completo estudio sobre los Family Offices en Chile.



Rafael Mies:

Director de la Cátedra de Capital Humano Coca - Cola Andina y profesor titular del ESE. Se encuentra terminando las clases que imparte como profesor visitante en la Universidad de San Diego, Estados Unidos. Ha sido invitado a participar de un curso de seguimiento de Adaptive Leadership en la Kennedy School of Harvard. Actualmente está llevando adelante un proyecto de programa de formación ejecutiva entre la USD y el ESE Business School, además de estar escribiendo una serie de casos de liderazgo y transformación personal.



Álvaro Pezoa:

Junto con asumir la Dirección Académica, continúa al frente del Centro de Ética Empresarial de la Escuela. En este último, se encuentra desarrollando varias líneas de investigación, teórica y aplicada, donde destacan: la confianza en la actividad

empresarial; los dilemas éticos asociados a la transformación digital y la inteligencia artificial; el sentido del trabajo profesional y los desafíos que este enfrentará en el futuro inmediato. Estas materias serán objeto de presentaciones en congresos internacionales y de publicaciones académicas como también orientadas a los directivos empresariales. En otro plano, se desempeña permanentemente como columnista de opinión en el diario La Tercera y panelista estable del programa Primera Pauta de Radio Pauta.

Además, durante el 2018 publicó el libro “Francisco y la empresa: repensando la economía y los negocios”.



Patricio Rojas:

Director académico del Programa Desarrollo de Empresarios PDE, del ESE Business School. Durante el último año lanzó exitosamente el programa “Big Data en la práctica”, que brinda una visión estratégica a empresarios y directivos de cómo aprovechar las oportunidades y desafíos de la transformación digital, sacándole provecho a los datos disponibles, y rentabilizando los aprendizajes que resultan del análisis. En esta misma línea de trabajo, el profesor Rojas fue invitado como expositor en el encuentro nacional del sector automotriz que analizó el impacto que tendrá la cuarta revolución industrial. En el encuentro, el profesor del ESE expuso sobre Big Data, los algoritmos, y Machine Learning, conceptos que cada vez son más cercanos y cotidianos en la vida de millones de personas, y que actualmente están al alcance de empresas de todo tamaño gracias al avance de la tecnología y al software open-source.

En paralelo, ha estado desarrollando el programa “Data Science, creando valor en la era de la transformación digital”, cuyo objetivo es ayudar a empresarios y directivos a diagnosticar el potencial generador de valor de la información que tienen a su alcance, y a que combinen sus datos, el conocimiento del propio negocio, y la aplicación de herramientas analíticas para entender mejor a sus clientes, mejorar sus procesos, y tomar decisiones más acertadas.

Adicionalmente, ha estado colaborando junto a un equipo internacional de académicos en el desarrollo del Landscape Monitor, una nueva filosofía de gestión que ayuda a las organizaciones a identificar antes y mejor las múltiples oportunidades y amenazas que constantemente surgen del entorno competitivo. El Landscape Monitor ayuda a crear organizaciones más abiertas e innovadoras, y a desarrollar la ventaja competitiva de ver los cambios antes que los competidores.

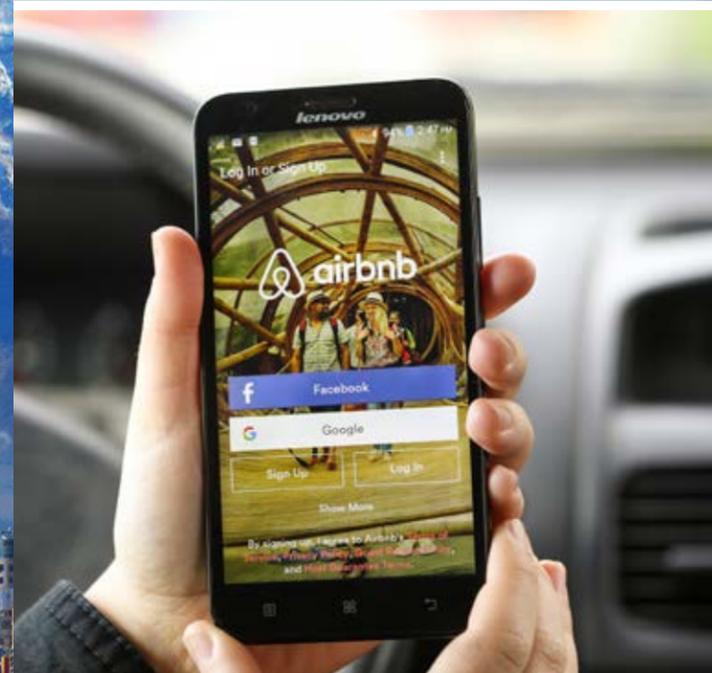
Además, se desempeñó como profesor invitado en el programa MBA internacional del IAE Business School en Argentina.



José Miguel Simian:

Asumió como Vicerrector Académico de la Universidad de los Andes en marzo del 2019. Además, es director del Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE. En 2018 participó de la Expo Real Estate en donde fue moderador y expositor. Además, en septiembre del año pasado publicó el estudio “El crecimiento del mercado de arriendo en Chile”.

Specialists in transformation and restructuring services aimed to speed up scaling up organizations and recovery under performing operations.



¿Cuánto deberían durar los Directores en el Cargo? Una mirada a las empresas del IGPA	78
Smart Data = Smart Sales	86
Algunas lecciones del impacto de la inmigración en Argentina a principios del siglo XX para la experiencia migratoria chilena actual	92
E ² ¿Cómo generar experiencias efectivas, eficientes y extraordinarias?	100
Sucesión en la empresa familiar: El paso más difícil	106
Ganar con el Shopper en el primer momento de la verdad	112
Familia y trabajo: ¿Se enriquecen mutuamente o viven en conflicto?	120
Ideas sobre la necesidad de una visión humanista de la empresa del S.XXI	126



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

Ernesto Solís Grau
Senior Partner & Managing Director

CONTACT US:

contacto@fixpartners.cl
www.fixpartners.cl

Member of:



DESDE LA ACADEMIA



¿CUÁNTO DEBERÍAN DURAR LOS DIRECTORES EN EL CARGO?

UNA MIRADA A LAS EMPRESAS DEL IGPA

“ La discusión respecto a cuánto debiera durar un director en su cargo renace todos los años, previo a la Junta de Accionistas de las sociedades anónimas. Definir un óptimo de periodos en el cargo es una tarea difícil considerando que la evidencia es ambigua respecto a esto ”.



Alfredo Enrione

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
Director del Centro Gobierno Corporativo y Sociedad. Profesor titular del ESE Business School.

aenrione.es@uandes.cl



Catalina Berner

Socióloga, Pontificia Universidad Católica de Chile. Investigadora del Centro Gobierno Corporativo y Sociedad.

cberner.es@uandes.cl

Como ya es tradición, en abril de este año se celebraron las Juntas de Accionistas de las sociedades anónimas. Allí muchos directores fueron reelegidos por un siguiente periodo (que típicamente dura tres años) y otros fueron reemplazados por nuevos candidatos. En estas semanas, ha vuelto a surgir la discusión sobre cuánto debería durar un director en su cargo. Por un lado, escuchamos las voces de aquellos que señalan la necesidad de renovación y de acotar obligatoriamente a plazos cortos. Por ejemplo, las AFPs desde hace un tiempo han adoptado la política de no reelegir a sus representantes por más de 2 periodos (6 años). Por el otro, algunas voces señalan que los directores necesitan años para conocer los negocios a fondo, ser contrapesos efectivos y desarrollar las confianzas con la administración para influir y generar valor.

Vale la pena entonces aportar en la discusión revisando la evidencia internacional sobre la cuestión y tener claro cuánto duran los directores en las empresas de Chile.

ARGUMENTOS Y EVIDENCIA INTERNACIONAL

Definir una duración óptima de los directores en su cargo es una tarea difícil, pues la evidencia internacional es ambigua. Algunos estudios señalan que los directores más antiguos son quienes poseen más conocimiento acerca de las operaciones de la compañía y del negocio, por lo que su presencia se asocia positivamente a la gestión del directorio¹. Por otro lado, considerando el trabajo entre el directorio y la gerencia, se señala que los directores con más trayectoria son quienes detienen los comportamientos oportunistas o inadecuados de los gerentes². Así, una mayor antigüedad en el directorio se asocia positivamente a la rentabilidad de las acciones y al valor futuro de la empresa, pues la organización es considerada estable y confiable³.

¹ Rutherford et al. (2007), Li et al. (2017)

² Hamouda et al. (2013); Dou et al. (2015)

³ Livnat et al. (2016); Huang et al. (2018)



Otros estudios indican que la presencia de los directores con muchos años en el cargo puede afectar negativamente a la compañía. En primer lugar, porque se corre el riesgo de que -dada la permanencia del director en el cargo- exista una relación cercana entre él y el gerente general. Esto afectaría la independencia del director y por ende, su labor de representar a los accionistas⁴. Además, se señala que directores con mucho tiempo en su cargo pueden volverse menos atentos, menos actualizados (por ejemplo, con los cambios tecnológicos) y con una menor capacidad de adaptación frente a los cambios o complejidades del negocio⁵. En cambio, directores “más nuevos” serían quienes levantan nuevas ideas,

son más innovadores en la forma de gestión, y son plenamente independientes de la gerencia dado su corto tiempo en el cargo.

La ambigüedad es clara. Algunos investigadores señalan que esto se debe a que el efecto de la antigüedad de un director en su cargo no es constante, sino que tiene una forma de U (*U-shape*)⁶. Por ejemplo, un estudio de 3000 casos muestra que un director con más antigüedad afecta positivamente a la compañía, hasta que este cumple 9 años en el cargo. De ahí en adelante, habría un deterioro en el desempeño de los directores, específicamente en la tarea de monitoreo y avances tecnológicos⁷. La tabla 1 resume lo anterior:

TABLA 1: EVIDENCIA RESPECTO A LOS BENEFICIOS DE UNA MAYOR ANTIGÜEDAD DE LOS DIRECTORES EN SU CARGO

EVIDENCIA A FAVOR	EVIDENCIA EN CONTRA
<ul style="list-style-type: none"> • Director posee mayor conocimiento de la compañía y del negocio. • Más probable que el director detenga comportamientos oportunistas o inadecuados de la gerencia. • Mayor rentabilidad de acciones y valor futuro de la empresa, pues esta se considera estable y confiable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de independencia y menor representación de los accionistas. • Menor vigilancia y capacidad de adaptación por parte del director. • Falta de ideas nuevas o innovaciones.
<p>Evidencia ambigua: Podría deberse a que el efecto no es constante, sino que tiene una forma de U (<i>U-shape</i>). Los 9 años en el cargo podrían ser considerados como un punto de inflexión.</p>	

⁴ Anderson et al. (2004)

⁵ Canavan, J. (2014)

⁶ Livnat et al. (2016); Huang et al. (2018)

⁷ Livnat et al. (2016).

Y para el caso de Chile, ¿qué se puede decir respecto a la duración de los directores en sus cargos? A partir de una muestra de 672 directores titulares que forman parte de 86 empresas del IGPA, se profundizará en la antigüedad de los directores, se realizará una comparación entre directorios y se indagará en ciertas características individuales que podrían influir en la permanencia de estas personas en sus cargos⁸.

DIRECTORES Y SU PERMANENCIA EN EL CARGO

Al 31 de diciembre del 2018, los directores de empresas IGPA llevan en promedio 82 meses en sus puestos de trabajo, es decir casi 7 años. Considerando que la mayoría de los directorios contratan a sus directores por un plazo de 3 años, se puede decir también que los directores están en sus cargos por 2-3 periodos en promedio.

GRÁFICO 1: ANTIGÜEDAD DE LOS DIRECTORES EN SUS CARGOS (N=672)



El grupo mayoritario compuesto por 253 directores, que corresponden al 37,6% de la muestra, llevan menos de tres años en el directorio y en promedio, tienen 57 años. Estas personas están en su primer periodo del cargo⁹ y, por ende, en un proceso de inducción y aprendizaje acerca de su rol como director.

Respecto a los directores que ya han sido reelegidos, el 19,1% está en su segundo periodo en el cargo (entre 3 y 6 años) y ellos tienen en promedio 60 años, y quienes se encuentran en su tercer periodo en el cargo (entre 6 y 9 años) corresponden al 22% y tienen 62 años en promedio. Estas personas conocen y han experimentado los procesos y proyectos que han encauzado a la empresa durante la última década. Además, tal como muestra

el gráfico, la proporción de directores entre los 3 y 9 años se mantiene estable pero, pasados los 9 años en el cargo, se observa una disminución importante.

El 21,3% lleva más de 9 años en el cargo y en promedio estos directores tienen 66 años. Como dijimos anteriormente, son pocos los directores que pasan a un cuarto periodo en su cargo, siendo los 9 años un punto de inflexión de antigüedad de los directores. Así, es posible pensar que quienes permanecen en sus cargos como directores son aquellas personas más involucradas con la empresa, ya sean controladores o personas de confianza del controlador¹⁰.

⁸ Análisis realizado al 31/12/2018

⁹ Considerando que el 85% de las empresas contratan a sus directores por 3 años.

¹⁰ ¿Quiénes son los directores que han estado en su cargo por más de 30 años (10 periodos)? Andrés Luksic Craig, quien lleva siendo presidente del directorio de CCU por 32 años; Alfonso Swett Saavedra, director hace 36 años de Cristalerías Chile; Y Horst Paulmann Kemna, presidente del directorio de Cencosud hace 40 años.

DIRECTORIOS: ALGUNOS ESTABLES Y OTROS CON MAYOR ROTACIÓN ¹¹

¿Cómo se diferencian los directorios según la antigüedad de sus integrantes? Esta comparación puede realizarse según: (i) Promedio de años de antigüedad por directorio y (ii) Mínimo/Máximo de años por directorio, para saber qué tanta varianza de duración en el cargo existe dentro de un directorio. El gráfico 2 representa lo anterior¹².

Existe variabilidad entre directorios en relación a la duración promedio de los directores. En algunas empresas, los directores tienen una antigüedad promedio menor a 2 años, mientras que en otras sobrepasan los 15 años. Es posible pensar que los directorios con menos duración promedio son aquellos que tienen una mayor rotación de sus directores, y por el contrario, mesas de trabajo con mayor duración promedio, son directorios más estables.

El gráfico 2 resume de forma agregada, la duración de los directores en sus cargos según compañía. Las primeras empresas de la lista son aquellas que en promedio sus directores llevan menos tiempo en sus cargos, como es el caso de Empresas Tricot, Banco Santander y Enel Generación Chile. Estas tienen una duración promedio de directores menor a los 2 años y sus rangos son pequeños¹³. Esto quiere decir que estos directorios son homogéneos en términos de su antigüedad en el cargo, pues todos los integrantes podrían ser calificados como “directores nuevos” pues llevan menos de 4 años en sus cargos. Esta similitud de antigüedad puede deberse a un recambio de la mayoría de sus integrantes en el último tiempo. En el caso específico de Empresas Tricot S.A., esta se abrió hace menos de 2 años en la Bolsa de Santiago, por lo que representa a un directorio completamente homogéneo y “joven”, dado que todos los integrantes llevan 1,8 años en sus cargos.

Por el contrario, las últimas empresas de la tabla 2 son aquellas que en promedio sus directores llevan más tiempo en sus cargos, como el directorio de la Sociedad Punta del Cobre S.A., Cencosud y Sociedad Pesquera Coloso S.A. La antigüedad promedio de sus

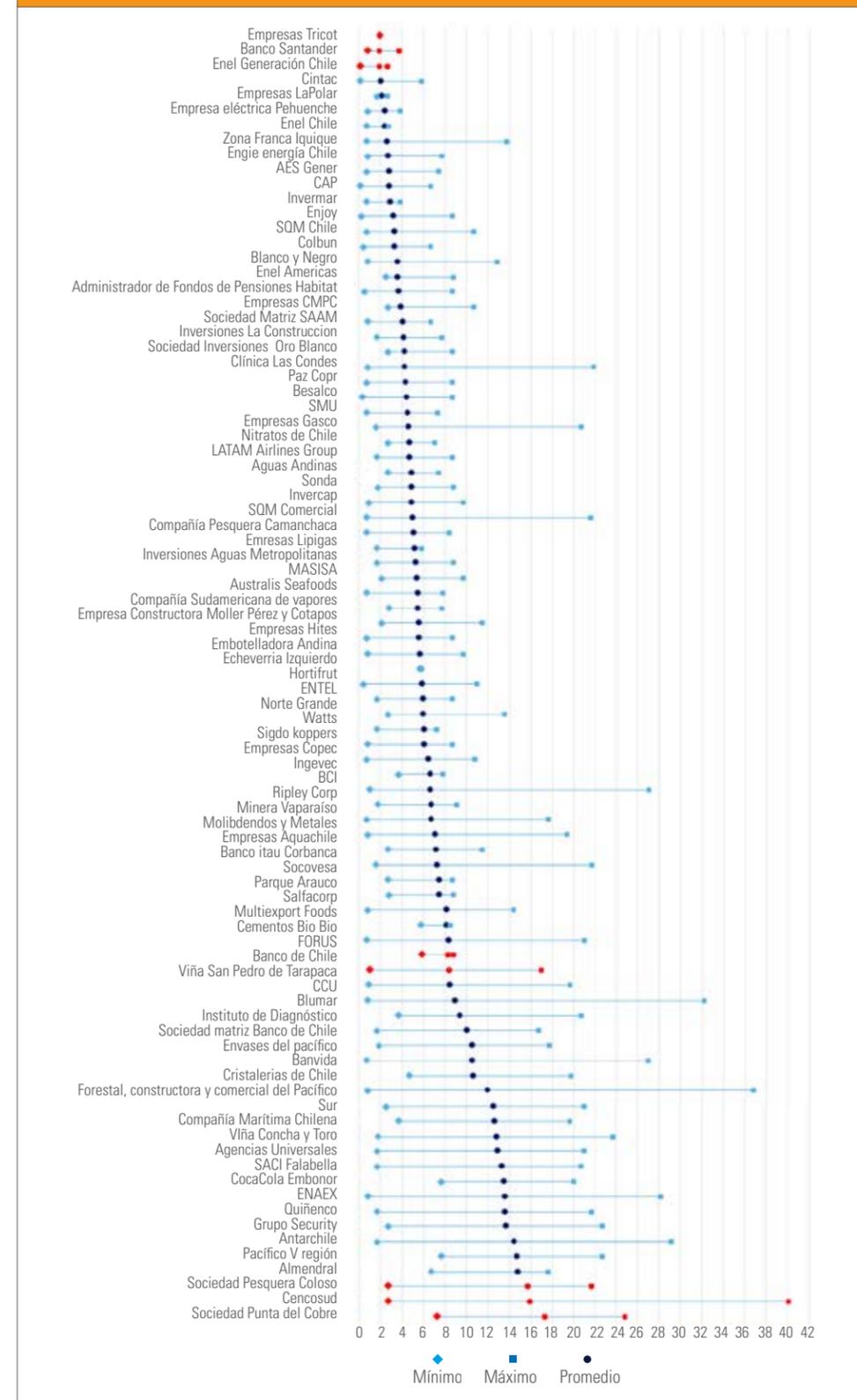
directores supera los 15 años y por otro lado, sus rangos son amplios lo que muestra una heterogeneidad en la duración de sus integrantes en el cargo.

Particularmente, la Sociedad Pesquera Coloso y Cencosud, tienen en sus directorios a integrantes que están recién en su primer periodo (menos de 3 años) y a la vez, directores que han estado en sus cargos por más de 20 años. Por ejemplo, Cencosud -empresa más heterogénea dado su rango- está compuesto por un director que lleva 40 años en su cargo (Horst Paulmann, presidente del directorio y controlador) y a la vez, otro director -Mario Valcarce- que lleva menos de 3 años. De esta manera, si bien este directorio es muy estable dada la presencia de directores que llevan mucho tiempo en su cargo, también existe una presencia de “nuevos directores” que aportan a la diversidad de la mesa de trabajo.

La mayoría de los directorios se encuentran en el rango de permanencia promedio entre 3 y 9 años, realidad esperable y consistente con los datos individuales. Sin embargo, si bien los promedios son similares, los directorios pueden diferir unos de otros según la homogeneidad de la permanencia de sus integrantes. Por ejemplo, Forus S.A. y el Banco de Chile S.A. tienen en promedio una duración similar: 8,32 y 8,4 años respectivamente. Sin embargo, al comparar los rangos vemos que existen diferencias en relación a la varianza de antigüedad de sus directores, puesto que el Banco de Chile S.A. muestra una mayor heterogeneidad de duración de sus directores en sus puestos de trabajo, puesto que un director lleva menos de 1 año y otro lleva 17 años¹⁴. Por el contrario, Forus S.A. posee un rango muy pequeño, mostrando que todos sus directores tienen una duración similar¹⁵.

De esta manera, el gráfico 1 y la tabla 2 evidencian que, para el caso de los directores, existen diferencias en relación a la permanencia de los directores en sus puestos de trabajo. Además, a nivel de empresa, también se observan disparidades pues hay directorios en donde todos los directores tienen antigüedades similares (homogéneos), mientras que en otros conviven directores con una larga permanencia con directores que están recién en su primer periodo (heterogéneos).

GRÁFICO 2: PROMEDIO, MÍNIMO Y MÁXIMO DE ANTIGÜEDAD (EN AÑOS) DE DIRECTORES SEGÚN EMPRESA



¹¹ Análisis realizado al 31/12/2018.

¹² Elementos en rojo son aquellos que se van a analizar con más detalle.

¹³ Rango es entendido como la distancia entre el valor mínimo y el máximo.

¹⁴ Alvaro Jaramillo y José Francisco Pérez Mackenna respectivamente.

¹⁵ Afonso Swett Saavedra, Ricardo Swett, Heriberto Urzúa, Alfonso Swett Opazo, Francisco Gutierrez y John Stevenson llevan 8,75 años en sus cargos. El único que se diferencia es Mateo Koljatic, quien lleva 5,75 años en su cargo.

TIPO DE DIRECTOR Y GÉNERO: ¿INFLUYE EN LA ANTIGÜEDAD DE UN DIRECTOR? ¹⁶

Si los controladores o directores de confianza de los controladores son aquellos que duran más en sus cargos, es posible pensar que existan diferencias entre la antigüedad de un director independiente con un dependiente. Esta hipótesis es correcta, pues efectivamente existen diferencias estadísticamente significativas en los años de un director en su cargo según su carácter¹⁷. Los directores dependientes duran en promedio 7,4 años, mientras que los independientes duran un poco más de 5 años. Esta diferencia de estabilidad según el carácter del director podría deberse a que, desde hace un tiempo, las AFPs han adoptado la práctica de no reelegir a sus representantes por más de 2 periodos (6 años) para que exista una rotación constante que evite la pérdida de independencia. Así, la necesidad de renovación de estos directores independientes es más importante en la medida en que este lleve más años desempeñándose como tal, dificultando así que un director independiente sea reelecto muchas veces. El gráfico 3 muestra en detalle las diferencias de antigüedad entre los directores dependientes e independientes, evidenciando que para estos últimos, casi la mitad están en su cargo solo por 1 periodo.

Si se realiza la misma comparación según género, los resultados son similares. Hoy en día, sí existen diferencias estadísticamente

significativas en la antigüedad de los directores según sexo¹⁸: Los hombres duran 7,4 años en sus cargos y las mujeres solo 3 años. En otras palabras, mientras que en promedio los hombres son directores por casi 3 periodos, las mujeres solo lo son por uno. El gráfico 3 muestra que del grupo femenino el 65,8% lleva actualmente menos de 3 años en sus cargos, proporción 30 puntos porcentuales más altos que sus pares hombres. Paralelamente, se ve que solo el 2,6% de ellas lleva más de 9 años en sus cargos, cifra bastante menor que el caso del sexo masculino (22,5%). Así, se evidencia que las mujeres, además de ser minoría en las mesas de trabajo, ellas suelen estar menos tiempo en sus cargos como directoras.

Por último, también existen diferencias estadísticamente significativas en la antigüedad de los directores en sus cargos según nacionalidad¹⁹. En promedio, los chilenos tienen una antigüedad de 7,64 años y los extranjeros de 5 años. El gráfico 3 es explicativo al demostrar que 7 de cada 10 extranjeros está en su cargo por menos de 3 años, siendo pocos aquellos que son reelectos y duran más de 1 periodo. Así, pasados los 3 años en el cargo, la diferencia de la proporción entre extranjeros y chilenos en sus cargos va aumentando. Por ende, al igual que las mujeres, los extranjeros son minorías en los directorios y además, suelen estar menos años en sus puestos.

REFLEXIONES

La discusión respecto a cuánto debiera durar un director en su cargo renace todos los años, previo a la Junta de Accionistas de las sociedades anónimas. Definir un óptimo de periodos en el cargo es una tarea difícil considerando que la evidencia es ambigua respecto a esto.

Por una parte, se piensa que más años en el cargo es beneficioso para la compañía porque los directores tienen un amplio conocimiento del negocio, son tajantes a la hora de detener conductas inadecuadas de los gerentes y entrega estabilidad, lo que se traduce en mayor rentabilidad para los accionistas y mejor valor futuro de la empresa. No obstante, existen otras posturas que señalan que la presencia de directores con muchos años en el cargo puede afectar negativamente a la compañía dado que existe una menor capacidad de adaptación, menor vigilancia, falta de ideas nuevas al interior del directorio y se corre el riesgo de que haya una pérdida de independencia y por ende, una inadecuada representación de los accionistas. Por último, algunos investigadores hacen hincapié en que el efecto de la antigüedad de los directores no es constante, siendo los 9 años un punto de inflexión en donde el aporte de ellos va disminuyendo.

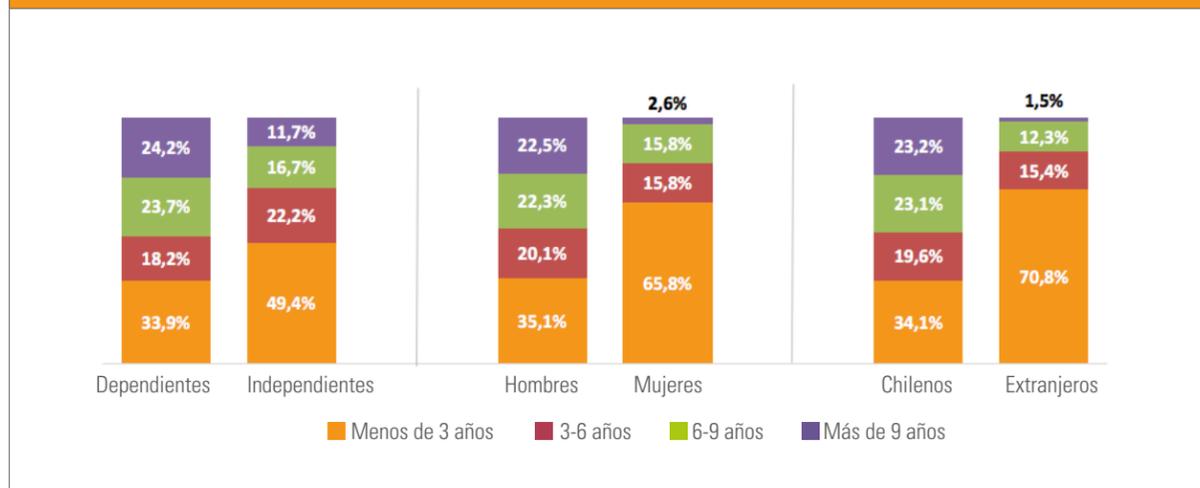
En Chile, la antigüedad que tienen los directores en el cargo es muy variada: por un lado, se ve que el 37,6% está en su primer periodo (menos de 3 años) y paralelamente, el 21,4% lleva 4 periodos o más en su cargo (desde 9 años en adelante). En relación a las empresas IGPA, también existen diferencias en el promedio de años de antigüedad de los directores según empresa, existiendo directorios "jóvenes", otros más "viejos" y algunos "mixtos". Sin embargo, el gran hallazgo que surge

del presente análisis es que son los directores independientes, **las mujeres y los extranjeros quienes tienden a tener una menor antigüedad en sus cargos, y por ende, menor estabilidad**. De esta manera, pareciera ser que se está diluyendo el valor de la diversidad en las mesas de directorio porque siempre habrá una asimetría en la cantidad y calidad del conocimiento sobre la empresa que tienen los directores independientes, las mujeres y los extranjeros. Si a esto le sumamos que ellos son minorías en los directorios, es posible pensar que estos actores actúan más bien como "outsiders", teniendo menos peso en la toma de decisiones.

Chile tiene un doble desafío. En primer lugar, es hora de que los directorios empiecen a cuestionar cuánto deberían durar los directores en sus cargos a partir de lo que muestra la evidencia. A pesar de que esta es ambigua, se puede concluir que menos de 3 años es un tiempo insuficiente, mientras que pasados los 9-10 años, podrían darse rendimientos decrecientes en el aporte de los directores. En este contexto, es posible cuestionar la política de los directores escogidos por las AFP: si los directores tienen un buen desempeño, ¿no sería bueno que ellos puedan ser reelegidos por un tercer periodo?

Por otro lado, los directorios de empresas deberían hacer esfuerzos por no solo integrar a más mujeres a sus directorios, sino que también velar por la permanencia en sus cargos. Tanto ellas como los extranjeros y los directores independientes, se encuentran poco representados y además están pocos periodos en sus puestos por lo que no alcanzan a influir realmente en las decisiones y en las prácticas de gobierno corporativo. Así, deben existir esfuerzos para que las voces minoritarias puedan ser un contrapeso efectivo en la discusión, con el fin de que se tomen mejores decisiones.

GRÁFICO 3: ANTIGÜEDAD DE LOS DIRECTORES SEGÚN GÉNERO, NACIONALIDAD Y DEPENDENCIA (N= 672)



BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, R.C., Mansi, S.A., Reeb D.M. (2004). Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. *Journal of Accounting and Economics* 37 (3): 315-342.
- Canavan, J. (2014) Board Tenure: how long is too long? *Board & Directors*
- Dou, Y., Sahgal, S. & Zhang, E.J. (2015). Should independent directors have term limits? The role of experience in corporate governance.
- Hamouda, F. & Arab, M.B. (2019). Board of directors and insider trading with share repurchase programs. *Journal of Management & Governance* 17 (2): 405-418
- Huang, S. and Hilary, G. (2018). Zombie Board: Board Tenure and Firm Performance. *Journal of Accounting Research*, 56(4): 1285-1329.
- Li, N., Wahid, A.S. (2017). "Director tenure diversity and board monitoring effectiveness". *Research Collection School of Accountancy, Singapore Management University*
- Livnat, J.; Smith, G., Suslava, K., Tarlie, M. (2016). "Do directors have a use-by date? Examining the impact of board tenure of firm performance". *Social Science Research Network*.
- Rutherford, M.A. & buchholtz, A.K. (2007). Investigating the relationship between board characteristics and board information. *Corporate Governance: An International Review* 15 (4): 576-584



SMART DATA = SMART SALES

“Todo lo que vemos en los alcances y condiciones de uso de la Big Data, nos habla de crecientes esfuerzos por evitar daños en los ciudadanos y consumidores, no obstante se da la paradoja de que estos tienen propensiones crecientes a compartir información”.

“Estamos en San Francisco (California). Mi compañero de cuarto y yo renunciamos a nuestros trabajos para ser emprendedores. Nos llega una carta del dueño del apartamento que nos informa que subirá el alquiler un 25 por ciento. No teníamos cómo pagar eso. Estoy sentado en la sala, con la mirada perdida sobre mi ‘laptop’ abierta. De pronto, leo sobre una conferencia de diseño que se hará en breve en San Francisco. Es tan pero tan importante que todos los hoteles están llenos. No hay un solo lugar para hospedarse. Levanto la vista y veo el espacio disponible en mi sala: ¿qué pasa si hospedamos a diseñadores en nuestra casa? Podemos resolverles el problema y nosotros juntar la plata que necesitamos para pagar el arriendo. Saco el colchón inflable del armario y llamo a mi compañero, Brian (Chesky, el cofundador de Airbnb); le parece genial. Después, decidimos darles más: pasamos a buscarlos en el aeropuerto, les ofrecimos un mapa de San Francisco y les preparamos el desayuno. Así nació la idea Airbnb.”

Joe Gebbia – Cofundador Airbnb

Actualmente nos parece normal la existencia de un player de esta industria como Airbnb, no obstante a finales de los 90 yo estaba feliz porque me había alojado en un Marriott. Hoy Airbnb me hace sentir en mi casa, y me pregunto ¿qué hicieron dos emprendedores desempleados para competir con una cadena como Marriott por ejemplo, cuyo primer hotel fue abierto el año 1957? Actualmente, Marriott es la mayor cadena hotelera con 6.333 propiedades y 1,2 millones de habitaciones, tiene 177 mil empleados en el mundo y su valorización bursátil es de US\$ 41,87 mil millones². En contrapartida Airbnb, que fue fundada el 2008, está valorizada en US\$ 31,7 mil millones y cuenta con 4,5 millones de casas y habitaciones y solo 3.100 empleados³.



Eugenio García-Huidobro

Diplomado en Finanzas, Universidad de Chile. Profesor adjunto, Dirección Comercial del ESE Business School.
egarciahuidobro.es@uandes.cl

¹ Joe Gebbia, Co-fundador de Airbnb. Entrevista Diario la Nación (Argentina), Año 2017

² Memoria Marriot año 2017

³ Reporte anual Airbnb, año 2017.



Pero esta no es la historia de cómo un category killer irrumpe en una industria y cambia todos los paradigmas para competir y es rentable, sino que tiene que ver con las razones de por qué esto ocurre y cómo podemos anticipar estas disrupciones que están ocurriendo con nuestros clientes.

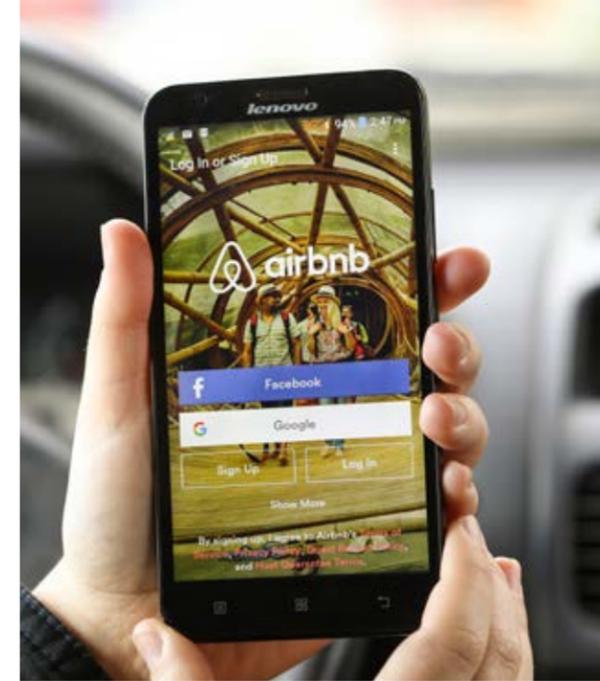
La primera razón es que empresas como Airbnb, han determinado que el principal activo de su negocio son sus clientes y su ventaja radica en la herramienta de gestión que es su Big Data generada por ellos, basando su filosofía competitiva en el modelo de las "4Vs": Grandes Volúmenes de datos, gran Velocidad a la que se adquieren los datos, Variedad para la procedencia de esos datos y, la Veracidad de los mismos. Por ejemplo, esta compañía cuenta con 150 millones de clientes y Marriott con 110 millones⁴. Pero la gran diferencia Airbnb la establece en la **5taV** y es cuando su Big Data se transforma en Smart Data, a través del Valor de los Datos.

Así, la competitividad y el crecimiento estarán marcados por la capacidad de generar valor a partir de la data, tal como nos ilustra Riley Newman, head of data science de Airbnb; "Un dato es un registro de una acción o evento, que en la mayoría de los casos refleja una decisión tomada por una persona. Si se puede recrear la secuencia de eventos que condujeron a esa decisión, podemos aprender de ella; es una forma indirecta en que la persona nos dice lo que le gusta y lo que no le gusta: qué propiedad es más atractiva que otra, y si le parecen útiles ciertas características por sobre otras. Este tipo de retroalimentación puede ser una mina de oro para las decisiones sobre el crecimiento de la comunidad,

el desarrollo de productos y la priorización de recursos"⁵. Se puede afirmar entonces que la primera ventaja de empresas como Airbnb, Amazon, Uber, etc, está en la usabilidad y valor de los datos y no en el contar con muchos de éstos.

Un segundo factor de éxito está en aquellas empresas que puedan, disponiendo de los datos proporcionados por la Big Data, convertir estos en "combustible" de las decisiones de gestión comercial, pero el problema de esto es que los departamentos de IT o BI, están aún tratando de capturar, volver confiable y disponibilizar datos, pareciendo que en sus prioridades actuales no está, por el momento, desarrollar algoritmos para la toma de decisiones de los equipos comerciales, sobre todo a la velocidad de cambio que están requiriendo los clientes. Son pocas las empresas cuyas áreas de BI están incorporando equipos multidisciplinarios, para que así su valor no sea la entrega del dato sino que se transformen en "gestores de demanda". Siendo justos también se debe destacar que hay un rezago y baja disposición en las áreas comerciales para trabajar con datos estructurados, por tanto la alta dirección de la empresa tiene una tarea clave en la conformación y evaluación de productividad de las áreas de BI, y también en el perfil y métricas de desempeño de los equipos comerciales para que así estos tomen decisiones en función de datos más que experiencias y pareceres.

La tercera razón o factor crítico de éxito está en la capacidad de obtener datos del mundo offline, y es que hoy la gran mayoría de las decisiones se toman sobre información del mundo online.



Empresas como Amazon (que posee uno de los algoritmos de recomendación pioneros en el mercado) están tomando sus decisiones en base a la información del mundo online (Google, redes sociales, navegación en la web), sin embargo el 70% de la actividad humana ocurre en el mundo offline (cada decisión o acción que realizan las personas, está generando data que es posible ser capturada, sobre todo con la fuerte irrupción del IoT que vino para quedarse). Cuando empezamos a conocer y transformar en data procesable lo que ocurre en ese mundo offline, es cuando empezamos a ver en la Smart Data una ventaja competitiva difícil de imitar, es decir somos capaces de conocer el comportamiento de los clientes en tiempo real para predecir e influenciar, en algunas ocasiones incluso, decisiones de compra aún impensadas por los consumidores.

Smart Data tiene tres grandes etapas: la obtención de los datos en tiempo real, esto a través de distintas soluciones tecnológicas, que combinan la capacidad del IoT para recopilar datos y de la inteligencia artificial para procesarlos y transformarlos en data gestionable, una segunda etapa es identificar patrones a partir de los grandes flujos de información para establecer clusters micro segmentados, con insights de comportamiento tan profundos tales como las preferencias y atributos más valorados a la hora de elegir una determinada marca de cepillo dental. Un tercer paso es cuando personalizamos las ofertas por micro segmento y las disponibilizamos por canales individuales como por ejemplo el celular, ya sea a través de redes sociales y mailing, o a través de mensajería push en el mismo punto de venta.

Ahora bien, independiente de la gran oportunidad que nos plantea el uso de los datos para la gestión de los negocios, hay una delgada línea entre lo que se puede hacer y lo que se debe hacer con los datos, así por ejemplo en el año 2016 el profesor de Cambridge, Aleksandr Kogan, montó un test de personalidad en Facebook logrando obtener las actualizaciones de estado de los "me gusta" y mensajes privados del 15% de la población de Estados Unidos para vendérsela a la empresa Cambridge Analytica que compró esa información ocupándola en las elecciones presidenciales del 2016. Así identificaron el perfil psicológico de cada usuario para influenciar su forma de pensar a través del uso de publicidad personalizada, inclusive mediante el empleo de noticias falsas. Naturalmente esto es un delito, porque nunca hubo entendimiento ni menos consentimiento de los participantes del test de personalidad del profesor Kogan, para que sus datos fueran entregados y manipulados de esa manera⁶.

Otro ejemplo de lo que se puede lograr con la Smart Data se trata en el artículo que publicó el New York Times sobre el controvertido caso del supermercado Target que fue capaz de saber, antes que los padres, del embarazo de su hija a partir de un cambio en sus hábitos de compra.

El departamento de inteligencia de Target (dirigido por el estadístico Andrew Pole) comenzó a asignar un número identificador único a cada cliente, para obtener la mayor cantidad de información posible de este, no solamente sobre sus patrones de compra, sino que también sobre sus características demográficas.

Este departamento de BI identificó que los clientes son más propensos a cambiar sus hábitos de compra cuando las personas sufren algún cambio importante en su vida. Los cambios serían, salir de la universidad, mudarse de país o ciudad, cambiarse de trabajo o estar en proceso de ser padres. El análisis lo centran en el proceso de compra y hábitos de consumo que sufren las parejas cuando están por traer un hijo al mundo.

Andrew Pole, jefe del departamento de inteligencia, tenía el gran desafío de saber cuándo las mujeres estaban embarazadas para así ofrecerles publicidad y cupones de productos afines antes que nadie, es decir, destinar los esfuerzos de marketing de manera mucho más precisa.

⁴ Clientes Airbnb: <https://expandedramblings.com/index.php/airbnb-statistics/>
 Clientes Marriot: Memoria anual año 2017

⁵ Riley Newman, head of data Science de Airbnb. Revista Airbnb, artículo At Airbnb, Data Science Belongs Everywhere, Julio 2015

⁶ Artículo New York Times, "La empresa que explotó millones de datos de usuarios de Facebook". Mar 2018. https://www.nytimes.com/es/2018/03/20/cambridge-analytica-facebook/?rref=collection%2Fsectioncollection%2Fnyt-es&action=click&contentCollection=cambridge-analytica®ion=stream&module=stream_unit&version=latest&contentPlacement=11&pgtype=collection

Dicho departamento logró crear a partir de la data histórica y ciertos algoritmos, un índice de propensión de embarazo. Con este índice, la empresa les ofrecía a las mujeres más propensas, todos aquellos productos que han consumido históricamente las mujeres embarazadas.

Este algoritmo consideraba cosas tales como, identificar que las mujeres embarazadas están más dispuestas a comprar un tipo de loción en específico y de suplementos como zinc, calcio y magnesio.

Este caso fue muy polémico, ya que en Minneapolis un padre entró a un local de Target, enfurecido porque estaban enviando a su hija adolescente cupones sobre ropa de recién nacidos y cunas. Una vez que servicios centrales de Target se comunicó con este cliente para pedirle disculpas, fue aquel padre quien tuvo que pedirle disculpas, ya que efectivamente su hija estaba embarazada.

El tremendo desafío planteado en este caso es ¿cómo las empresas pueden saber a través de la información del mundo online y offline, que una persona está embarazada inclusive antes que sus propios padres? Es decir, cómo podemos saber qué es lo que quieren los clientes inclusive antes que ellos mismos lo sepan, a través de su información personal y de la data histórica disponible⁷.

Existen dos corrientes de pensamiento con respecto a este dilema entre el uso de datos privados y el valor generado al consumidor por el empleo de sus datos; están las personas que ven con una gran preocupación la capacidad de las entidades públicas y privadas para conocer hasta el más mínimo detalle del comportamiento humano, incluso teniendo que desactivar varias funcionalidades de sus aparatos para proteger su privacidad, pero también están las personas que entienden que este es un "sacrificio" o costo que bien vale la pena incurrir en pos de recibir publicidad hiper segmentada y no perder horas navegando en la web para encontrar lo que necesitan.

Actualmente tanto países, como empresas, están trabajando fuertemente en materias de regulación sobre la protección de datos, sobretodo porque se reconoce que la legislación es anticuada, como por ejemplo en Chile, en donde actualmente existe la Ley N° 19.628 sobre Protección de Datos de Carácter Personal

que data del año 1999, la cual dista mucho de los estándares internacionales dado que fue impulsada principalmente por el mundo empresarial. La ley hace referencia al uso de los datos personales por terceros (empresas principalmente) y en resumen, solamente dice que los datos no pueden ser usados para fines distintos a los autorizados por las personas, lo cual deja un vacío legal inmenso ya que las empresas pueden "colgarse" de cualquier cosa para decir que las personas los autorizaron, como por ejemplo en Chile, cuando estas tienen su wifi prendido.

Entendiendo la obsolescencia de la ley, en mayo del 2018 se aprobó una nueva legislación para la protección de datos personales y solamente falta que sea promulgada por el Presidente. Este nuevo marco legal viene a proteger fuertemente los derechos de los ciudadanos ya que no solamente establece sanciones para las empresas que violen la ley, sino que también propone la creación de un organismo (público) que vele por su cumplimiento.

Para entender esto, hay cinco grandes modificaciones e incorporaciones que sin duda van a cambiar el marco de operación comercial mediante el uso de los datos:

Derecho a ser olvidado: poder solicitar a las empresas que borren la información personal de sus registros

Derecho a optar por no participar: este es el principal cambio y dice que si la persona no da expreso consentimiento a través de una acción, no se puede extraer la data personal. Ahora el silencio, las opciones pre-marcadas, o la inactividad, no cuentan como formas de consentimiento para el uso de los datos

Derecho al acceso: las personas pueden solicitar a las empresas saber qué datos personales se almacenan de ellos y lo más importante cuál es el fin para el que serán usados

Derecho a la portabilidad de datos: las personas tienen el derecho a que sus datos personales, que fueron recopilados por una empresa, sean traspasados a otra empresa para su beneficio personal

Derecho a oponerse: las personas pueden oponerse a que ciertas empresas le envíen marketing directo o que hagan cualquier uso de sus datos personales⁸



Todo lo que vemos entonces en los alcances y condiciones de uso de la Big Data, nos habla de los crecientes esfuerzos por evitar daños en los ciudadanos y consumidores, no obstante se da la paradoja de que estos tienen propensiones crecientes a compartir información. Por ejemplo, las tendencias mundiales nos dicen que en el 2015 el 38% de las personas compartía semanalmente fotos o videos en alguna red social, para el 2018 el número subió al 45% de las personas⁹. Por lo mismo es bueno volver a recordar lo planteado en textos anteriores de este artículo: ¿qué quiere realmente el cliente y qué datos está dispuesto a entregar para alcanzarlo? Dilema de difícil resolución, pero lo que está claro es que los datos serán el petróleo del comercio y sea que lo queramos

o no, estos son imprescindibles para lograr mejores propuestas de valor y así alcanzar crecimientos importantes en las ventas. Por eso, decir que la revolución 4.0 (Big data + Machine learning + Internet of Things + Inteligencia Artificial) llegó para quedarse no es ningún misterio, la gran pregunta es:

¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para enfrentar los desafíos que nos plantea esta revolución 4.0 y el uso de los datos para mejorar las preferencias de compra de nuestros clientes?

⁷ Artículo New York Times, "How companies learn your secrets" by Charles Duhigg. Feb 2012. <https://www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html>

⁸ Resumen Proyecto de Ley, publicado por Guillermo Carey de Carey y asociados. Mayo 2018.

⁹ Estudio Consultora AIB España sobre redes sociales, año 2018.



ALGUNAS LECCIONES DEL IMPACTO DE LA INMIGRACIÓN EN ARGENTINA A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX PARA LA EXPERIENCIA INMIGRATORIA CHILENA ACTUAL

“ La gran oleada inmigratoria puede haber desempeñado un papel muy importante en la construcción de una cultura nacional en la cual el estado natural de las cosas es la permanente crisis, con intervalos cada vez más cortos entre las diversas implosiones políticas y financieras que han tenido lugar a lo largo de su historia en los últimos 100 años ”.

Argentina fue uno de los principales países receptores de la gran corriente emigratoria europea que tuvo lugar entre 1870 y 1930. Como en todo proceso inmigratorio, existen impactos positivos y negativos para el país receptor, pero en general los efectos positivos, que generalmente son de largo plazo, suelen superar con creces los efectos negativos, que generalmente son de corto plazo.

No obstante, en el caso argentino puede plantearse la hipótesis de que la inmigración masiva concentrada en un corto plazo, en un país con escasa población, haya generado más impactos negativos que positivos, en el sentido que la constante inestabilidad política y económica que arrastra el país desde hace 100 años podría atribuirse en gran medida a esa oleada inmigratoria.

ARGENTINA A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX

En 1865 Argentina figuraba entre las principales 25 economías mundiales. A principios del siglo XX, Argentina había progresado enormemente, ocupando el cuarto lugar por PBI en el mundo. Cuando en New York se empezó a construir el Rockefeller Center, en Buenos Aires ya existía el edificio Kavanagh. El subterráneo de Buenos Aires fue el primero de Latinoamérica y uno de los primeros del mundo junto a los de Moscú, París, Londres y New York. La primera sucursal internacional del mundo del Bank of Boston se abrió en Buenos Aires. Cuando la automotriz Ford Motor decidió salir de EE.UU. y abrirse al mundo, estableció sus primeras fábricas en París, Londres y Buenos Aires. La primera y única tienda de la inglesa Harrod's fuera de Inglaterra se abrió en la peatonal Florida de Buenos Aires. Argentina tenía más autos que Francia, y era mucho más rica que Japón.



Gabriel Berczely

Ph.D. en Management, Case Western Reserve University, Cleveland, USA.
Profesor de Estrategia Competitiva del ESE Business School.
gabriel@berczely.cl

¿Qué pasó con esa gran potencia que era Argentina a principios del siglo XX? ¿qué explica su declinación constante en todos sus ámbitos (económico, político, educacional)?

Jonathan Brown ("A Brief History of Argentina", 2004) argumenta, al igual que la mayoría de los argentinos y de los historiadores, que el comienzo de la debacle se originó con el gobierno populista del General Juan Domingo Perón. Sin embargo, si se analizan las principales cifras económicas del país, la declinación comenzó mucho antes. Al momento de asumir el gobierno de Perón en 1946 Argentina ya había descendido al puesto 25 en los rankings mundiales, a pesar de dos guerras mundiales que no solo la habían beneficiado fuertemente como proveedor de materias primas, sino que además habían sumido en la miseria a los principales países contendores en dicho ranking. En otras palabras, la declinación ya había comenzado 40 años antes.

Dada la coincidencia entre el inicio de dicha declinación y la ola inmigratoria que tuvo el país principalmente entre 1875 y 1915, es razonable hacerse la pregunta si este proceso inmigratorio jugó algún rol en la debacle posterior. La hipótesis de este artículo es que la gran oleada inmigratoria puede haber desempeñado un papel muy importante en la construcción de una cultura nacional en la cual el estado natural de las cosas es la permanente crisis, con intervalos cada vez más cortos entre las diversas implosiones políticas y financieras que han tenido lugar a lo largo de su historia en los últimos 100 años.

EL IMPACTO ECONÓMICO DE LAS OLEADAS INMIGRATORIAS

Desde el punto de vista económico, la creencia generalizada es que las inmigraciones masivas, del tipo mexicana en EE.UU. o haitiana en Chile, generan el efecto negativo de "sacarle el trabajo" a la fuerza laboral nativa, afectando con ello no solo el nivel salarial promedio, sino también la inequidad salarial de un país. Y más aún, por su bajo nivel educativo, estos inmigrantes, y posteriormente sus hijos, suelen requerir mayor ayuda social que los nativos (salud, educación, otros), lo cual no solo termina afectando negativamente el presupuesto nacional, sino especialmente el servicio que reciben los sectores menos pudientes de parte del Estado, precisamente por tener que compartir recursos escasos con nuevos residentes.

Sin embargo, la evidencia empírica demuestra que las oleadas inmigratorias aumentan el ingreso nacional de un país por sobre el mayor costo social (Borjas, 1995), en gran medida porque aumenta el tamaño del mercado, y en menor medida porque torna más competitiva a la industria por el efecto de la reducción de los salarios reales.

Y las cifras son elocuentes en el caso argentino. Entre 1870 y 1910 la exportación de trigo creció de 100.000 toneladas anuales a 2,5 millones de toneladas; la exportación de carne congelada creció de 25.000 toneladas a 365.000 toneladas; la red de ferrocarriles creció de 503 km a 31.104 km; el analfabetismo bajó del 78% al

35%; el producto bruto per cápita se puso a la par del promedio de los países más desarrollados, ocupando el cuarto lugar en el mundo, por encima de Italia (70% superior), España (90% superior), Japón (180% superior) y Brasil (400% superior).

Si bien puede argumentarse que este crecimiento fue el resultado de la implantación de políticas económicas liberales impulsadas por el gobierno de Julio Argentino Roca a fines del siglo XIX, semejante crecimiento no se hubiese logrado nunca sin esa gran inmigración, la cual dicho sea de paso, se originó en la necesidad de darle una mayor sustentabilidad económica a las políticas liberales que pretendían impulsar el crecimiento industrial y agropecuario del país. Sin lugar a dudas, la oleada inmigratoria fue un gran impulsor de la riqueza argentina de principios del siglo XX.

EL IMPACTO CULTURAL DE LAS OLEADAS INMIGRATORIAS

Desde un punto de vista cultural, pareciera ser que la inmigración siempre es buena, pues los países formados por inmigrantes son los países donde suele haber más diversidad y creatividad. Estados Unidos es un gran ejemplo de ello.

Sin embargo, el balance positivo o negativo de las inmigraciones en la cultura de un país depende de, a lo menos, cuatro factores: el tamaño y espacio de tiempo en que ocurre la inmigración (oleada versus marejada), origen y perfil de las inmigraciones, la integración del inmigrante en el país receptor, y por último, la localización geográfica de los inmigrantes en el país receptor (distribuidos a lo largo del país versus centralizados en grandes urbes), factores que serán analizados a continuación.

OLEADAS VERSUS MAREJADAS INMIGRATORIAS

Entre 1857 y 1950 Argentina fue el segundo país con la mayor oleada inmigratoria del mundo (6,6 millones), muy por debajo del líder receptor Estados Unidos (27 millones), pero por encima de otras naciones como Canadá, Brasil y Australia. Desde esta perspectiva, pareciera que las oleadas inmigratorias no jugaron un rol importante en la diferencia de desarrollo de las naciones, porque a pesar de tener una oleada mayor, Estados Unidos, y otros países con oleadas como Israel, no sufrieron el deterioro que afectó a la Argentina durante el siglo XX. De hecho, cuando se presenta una hipótesis negativa respecto al impacto inmigratorio, la primera reacción es que otros países con oleadas inmigratorias no sufrieron un impacto negativo sino todo lo contrario.

Sin embargo, más que números absolutos importan los relativos. Por ejemplo, el mayor grupo de italianos emigrantes se trasladó a los Estados Unidos a principios de la década de 1900, cuando arribaron dos millones provenientes principalmente de Sicilia y de la Italia meridional. Esta cantidad es un poco superior a la que arribó desde las mismas zonas y época a la Argentina. No obstante, si miramos la relación de los arribados versus los nativos, esos 2 millones de italianos apenas constituían el 3,2% de los 63 millones de habitantes que tenía Estados Unidos en 1890, mientras que en Argentina representaban casi el 100% de la población existente (el primer censo argentino hecho en 1869 estableció que la población argentina era levemente inferior a 2 millones de personas).

A diferencia de países que han sido grandes receptores de inmigrantes, como Estados Unidos y Canadá, pero en forma de marea (constante y creciendo en forma paulatina), Argentina fue impactada por un tremendo tsunami inmigratorio en relación a su población y al tiempo de ocurrencia. En un lapso breve (40 años) arribaron 2,5 millones de inmigrantes a un país que tenía 2 millones de habitantes, de manera que en 1930 el 90% de los habitantes de Argentina terminó siendo inmigrante o hijo de inmigrantes. Para poner esto en perspectiva, es como si en Chile arribaran en los próximos 40 años 22 millones de inmigrantes (frente a 17 millones de nativos), o en Argentina 56 millones (frente a 45 millones de nativos).

No hay cultura de un país que no se vea afectada (positiva y negativamente) ante tamaño tsunami inmigratorio. Es imposible negar el evidente impacto en todos los aspectos culturales de un país (valores, ética de trabajo, visión de vida, religión, etc.).

ORIGEN Y PERFIL DE LAS OLEADAS

El segundo elemento a tener en cuenta es el origen y perfil de las oleadas inmigratorias. En 1854 el gobierno nacional argentino dio impulso a la inmigración europea, tratando de atraer principalmente a la población anglosajona y alemana, inspirados en la política de Juan Bautista Alberdi y Domingo Faustino Sarmiento. Ambos consideraban que el país debía ser poblado con trabajadores europeos, especialmente anglosajones y alemanes, y no con los que provenían de la Europa atrasada o menos culta. Sin embargo, por distintas razones, los gobiernos no lograron (y probablemente no quisieron) atraer ni organizar la inmigración según el pensamiento de Alberdi y Sarmiento, puesto que implementaron una política de inmigración totalmente abierta, cuyo objetivo era promover rápidamente la agricultura, la ganadería, la industrialización y la red de transporte.



En el caso de la inmigración a Estados Unidos, además de constituir una marea lenta en lugar de oleada, las nacionalidades que arribaron, si bien numerosas, nunca constituyeron un porcentaje relevante frente a la población total. Por ejemplo, en la actualidad los americanos de origen italiano representan solo el 5,9% de la población total. En el caso Argentino, el 60% de los que arribaron, y que pasaron a constituir el 75% de la totalidad de los habitantes del país, provenían de un solo país e incluso pocas localidades (Nápoles y Sicilia). El otro 30% provino de España, y el saldo de Alemania, Inglaterra, Rusia, Polonia, Ucrania, Siria, Líbano y Armenia.

Para ponerlo en perspectiva, no es lo mismo si a Chile llegan 22 millones de inmigrantes provenientes de una gran cantidad de países (ya de por sí un tremendo número frente a los 17 millones de habitantes que tiene el país actualmente), sino que además de esos 22 millones, 13 millones vinieran por ejemplo de Haití. Es lógico pensar que la cultura chilena y las demandas sociales y expectativas terminarían amalgamándose con la del gran contingente arribado.

INTEGRACIÓN DE LOS INMIGRANTES

Pero más allá de las cifras absolutas y relativas de la inmigración, el nivel de integración de los inmigrantes al país receptor también tiene implicancias culturales relevantes. Si bien tanto en Estados Unidos como Argentina los que arribaron solían ser campesinos de poca educación que huían de condiciones económicas muy malas en la Europa de esa época, el perfil del país receptor era muy distinto en lo que a integración se refiere. En el caso de Estados Unidos, los inmigrantes llegaban a un país con más de 60 millones de habitantes, y con clases sociales bien desarrolladas en todos sus segmentos. En el caso de Argentina, llegaban a un país de apenas 2 millones de habitantes, donde una pequeña élite terrateniente gobernaba a una gran masa de nativos poco educados que habitaban principalmente en el campo.

Los inmigrantes que llegaron a Estados Unidos buscaron integrarse a un grupo social existente que miraban en más (la gran clase media americana), y a la cual era muy factible asimilarse por la gran movilidad social que ya tenía dicho país. Por el contrario, los que llegaron a Argentina veían por un lado a una pequeña oligarquía, de abolengo y cerrada, a la cual nunca iban a poder acceder, y por el otro lado veían una clase baja, iliterada, rural y totalmente dominada por la oligarquía terrateniente, a la cual no solo no querían pertenecer, sino que además miraban en menos, llamándolos despectivamente "natives" en inglés, o "hiesigen" en alemán. Y en lugar de asimilarse y buscar pertenencia, formaron

grandes guetos de nacionalidades (italianos, alemanes, ingleses, rusos, alemanes, etc.) que mantenían sus costumbres e idiomas, se casaban entre ellos, se asentaban en una comuna determinada, iban a sus colegios comunales (alemanes, ingleses, etc.) y solo desarrollaban amistades dentro de su grupo de referencia. Más aún, seguían mirando a Europa como un lugar aspiracional, a diferencia de los inmigrantes en Estados Unidos que cortaron sus lazos en forma inmediata y completa (difícil encontrar en ese país un europeo de segunda generación que hable el idioma de sus padres).

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA EN EL PAÍS RECEPTOR

Domingo Faustino Sarmiento imaginaba una inmigración masiva de europeos preparados que el gobierno nacional se encargaría de distribuir a lo largo del país. Nada de ello ocurrió, porque el plan que instauró el Gobierno en 1880 de adjudicación de tierras para los inmigrantes fracasó. Y como consecuencia de ello, el inmigrante buscó asilo en los centros urbanos. La población urbana rápidamente se duplicó. Entre 1875 y 1925 (50 años), el 60% de la población de la Capital Federal, y casi el 30% de las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, estaban pobladas por inmigrantes.

Esta concentración urbana difiere mucho, por ejemplo, de lo ocurrido en Chile, donde los alemanes se asentaron en la zona de Valdivia, y los croatas en el extremo norte y sur del país, en ambos casos lejos de los centros de poder y decisión. La alta concentración en las zonas urbanas argentinas, que pasaron a estar constituidas primordialmente por inmigrantes e hijos de inmigrantes, constituyeron frentes de presión social que en muchos casos privilegiaban la revolución (cambios inmediatos y violentos) en lugar de la evolución (mejoras paulatinas en el tiempo).

EL DESARROLLO DE LA CULTURA ARGENTINA

Es evidente que la cultura de un país no puede ser la misma si los inmigrantes se incorporan en forma gradual, cortan los lazos con su origen, se asientan en una diversidad de localidades, y buscan ser aceptados por la sociedad, a la situación inversa donde llegan como un tsunami, miran en menos a los nativos, no cortan sus lazos con el origen, siguen mirando a ese origen como un faro de referencia, y pretenden modelar el sistema y cultura existente con su propia visión de origen.

En definitiva, hacia 1930 la estructura social argentina se había vuelto muy compleja como consecuencia del masivo proceso



inmigratorio, que pasó a constituir de la nada una gran clase media urbana, radicada en los centros de poder, con visiones culturales relacionadas con su mentalidad de origen, y que terminó conformando una poderosa clase que pretendía el ascenso social en el menor tiempo posible, aspiración legítima por lo demás. Este tsunami inmigratorio urbano necesariamente tuvo que haber generado fuertes fisuras en el sistema político y económico argentino, entre una minoría oligárquica terrateniente que había conducido al país a un sitio de riqueza mundial, y una nueva y gran clase media urbana que venía con esperanzas e ideas revolucionarias que no solo pretendían mejores condiciones salariales, sino especialmente una mejor distribución de la riqueza de la que habían evidenciado en Europa, y por la cual habían abandonado dicho continente. En otras palabras, el cariz urbano y de clase media de los inmigrantes, y la visión cercana al socialismo y/o anarquismo de muchos de ellos, por lo demás imperante en la Europa de principios de siglo, pasó a constituir uno de los motores de la oposición política, sindical y social de la Argentina.

EL POPULISMO ARGENTINO Y LA DÉCADA INFAME

Esta nueva y gran clase media presionó por el sufragio masculino universal y secreto, lográndolo en 1912 durante la presidencia de Roque Sáenz Peña. En 1916 el Presidente electo con este nuevo sistema, Hipólito Yrigoyen, siguiendo la presión de las masas, impulsó grandes reformas sociales y económicas tendientes a redistribuir la riqueza mediante subsidios, asistencialismo y una gran expansión del empleo público, todo ello mediante un fuerte aumento del gasto público financiado con inflación y endeudamiento. Y para evitar la desocupación industrial que provocaba el retorno de las importaciones interrumpidas durante la primera guerra mundial, introduce medidas proteccionistas en apoyo de la industria nacional. En los tiempos actuales tildaríamos al gobierno de Yrigoyen como populista, porque sus políticas económicas simplemente no eran sostenibles.



Tras un paréntesis en el poder, Yrigoyen retorna al poder en 1928, con la intención de profundizar la industrialización mediante créditos subsidiados, una legislación muy favorable hacia los sindicatos y la nacionalización del petróleo. Sin embargo, las consecuencias económicas de sus políticas (inflación y fuerte endeudamiento), sumado a los efectos iniciales de la gran depresión mundial del año 30, provocan un fuerte aumento de la desocupación, y una masiva emigración del campo a la ciudad, lo cual termina tensionando la estructura social y económica de manera tal que un golpe militar da inicio a 13 años de sucesivos golpes militares (la llamada década infame) que profundiza las políticas populistas tendientes a satisfacer las demandas de la clase media a la par de proteger a empresarios y terratenientes por medio de subsidios y proteccionismo.

Este populismo revolucionario terminó exacerbándose aún más con el advenimiento del General Perón en 1946, quien incorporó a la clase más pobre del país al movimiento populista (y fascista), formando una sólida alianza con los sindicatos. Con Perón se terminó de consolidar una cultura asistencialista y populista que ya venía cultivándose desde 1916, y que no solo incluyó a la clase media y baja, sino también a aquellos empresarios que se beneficiaban de la política de sustitución de importaciones. La solución populista a todos los problemas se hizo transversal.

Mirándolo en perspectiva, Argentina no logró superar lo que hoy se conoce como "la trampa de la clase media", proceso por el cual se pretende acelerar la evolución hacia un estado superior mediante políticas públicas populistas y revolucionarias que

terminan generando el efecto contrario. Con Perón termina de cristalizarse un proceso cultural que se inició tras el tsunami migratorio de principios de siglo, que incorpora al sentimiento nacional la validez moral de los subsidios, del asistencialismo, de exigir derechos sin obligaciones, y de quitarle al que tiene para darle al que no tiene. Y tal como si fuera una infección viral, esa conciencia social termina de moldear una cultura nacional que es muy difícil de cambiar, entre otros, porque la riqueza del país permitió una declinación suave en lugar de un abrupto final. Tal como la parábola de la rana que termina por cocinarse si se incrementa el fuego lentamente, la cultura Argentina se fue cocinando lentamente en el tiempo, sin que la sociedad tomara conciencia del problema real. Peor aún, comprándose el slogan que los problemas de la Argentina eran consecuencia de fuerzas externas que conspiraban contra el país (el imperialismo, el capitalismo, la oligarquía, las conspiraciones geopolíticas, etc.).

LA PREGUNTA DE FONDO: ¿SI ESTE TSUNAMI INMIGRATORIO NO HUBIESE TENIDO LUGAR, EL PAÍS HUBIESE SEGUIDO EL MISMO CAMINO DE POPULISMO Y DECLINACIÓN?

Imposible respaldar esta hipótesis debido a que el desarrollo cultural de un país es un fenómeno multifactorial. Y, además, porque gran cantidad de las teorías económicas relacionadas con el crecimiento, manejo monetario, proteccionismo vs liberalismo, comunismo versus capitalismo, y trampa de la clase media fueron evolucionando en el mundo a partir de la crisis global de los años 30, y por ende, probablemente no estaban muy presentes para rectificar a tiempo el camino adoptado por Argentina.

Sin embargo, es razonable argumentar que cualquier tsunami migratorio necesariamente tiene que impactar la cultura y futuro de un país. Por ejemplo, ¿qué cultura e identidad prevalece: la de los nativos o la de los inmigrantes, especialmente si gran parte de ellos proviene de la misma zona? El tsunami migratorio necesariamente tiene que haber introducido un nuevo sentido y emoción política, afectando negativamente las chances de manejar el crecimiento y el bienestar general en forma ordenada y evolutiva. Las grandes demandas sociales, impulsadas por esa gran clase media que arribó al país en forma masiva, que se instaló en las grandes zonas urbanas cerca del poder y que venía con ideas revolucionarias de origen, muy probablemente potenció la revolución por encima de la evolución. Y tal como lo muestra la historia económica, las revoluciones, por muy justificadas que parezcan, terminan siendo nefastas pues generan lo contrario de lo que se persigue (basta ver lo que pasó en Cuba, Venezuela y Nicaragua).

Podría discutirse si el impacto del tsunami fue un factor muy relevante o menos relevante, pero sin lugar a dudas tiene que haber jugado un rol relevante. Y, por consiguiente, podría especularse que con una inmigración paulatina, de origen diverso y distribuida a lo largo del país, Argentina podría haber tenido un desarrollo mas armónico. Queda el beneficio de la duda.

ALGUNAS REFLEXIONES PARA CHILE

Desde el punto de vista de los efectos negativos de la inmigración, tal como menciona un informe de Clapes (Informe Laboral, 2017, Juan Bravo), se requiere de una participación de al menos 10% de inmigrantes para generar impactos negativos en materia laboral, cifra que a esa fecha solo ascendía al 2,1%. El mencionado informe también indicaba que diversas investigaciones a esa fecha demostraban que la migración en Chile no había tenido efectos negativos sobre el salario de los trabajadores nativos. A pesar del poco tiempo transcurrido desde ese informe, la realidad del país es muy distinta en la actualidad, pues la oleada migratoria que experimentamos durante el gobierno de la presidenta Bachelet cambió las estadísticas demográficas en forma relevante.

Estimaciones del departamento de Extranjería y Migración (DEM) indican que entre enero del 2015 y diciembre del 2017 ingresaron al país cerca de 700 mil inmigrantes, con lo que la población residente nacida en el extranjero pasó de 2,3% a 5,9% en apenas tres años. Por su parte, en abril de 2018 el ministro del Interior informó ante la comisión de Gobierno Interior de la Cámara de Diputados que a junio de 2017 habían 961 mil foráneos, de los cuales entre 250 y 300 mil podrían ser irregulares, y que a la

fecha de ese informe era altamente probable que los inmigrantes superaran el millón de personas.

Un reciente artículo de Erik Heindl (Diario Financiero, 4 de enero "Inmigración y empleo: una relación compleja") menciona que cada año ingresan al mercado laboral unas 160.000 personas nativas (neto entre los que entran y los que salen), a lo cual había que sumar en el año 2017 la inmigración que buscaba trabajo, estimada en otros 200 mil puestos adicionales. Esos 360.000 puestos de trabajo requieren un crecimiento sustancialmente mayor al 4% anual actual del PGB, pues este porcentaje solo permite generar anualmente 160 mil puestos de trabajo.

En definitiva, podemos observar dos cosas. En primer lugar, es altamente probable que hayamos superado el umbral del 10% de participación inmigrante en la masa laboral, de manera que sería lógico esperar impactos negativos. En segundo lugar, y tal como lo sostiene Palma (Universidad de Santiago, 30/8/2018), el ingreso descontrolado de inmigrantes que tuvo lugar durante el gobierno de la presidenta Bachelet postergó a lo menos en una década la mejora salarial de los segmentos más pobres. Como bien muestra la última encuesta Casen, ya comienza a caer el ingreso del trabajo de los deciles mas bajos, con lo cual no solamente es muchísimo más compleja la tarea de combatir la pobreza, sino también el manejo de las tensiones en contra de la inmigración, especialmente por parte de los segmentos de menores ingresos.

Para terminar, otro efecto relevante es la concentración y asentamiento de los inmigrantes. A pesar de que Chile tiene una composición bien balanceada (26% de peruanos, 13% colombianos, 11% bolivianos, 9% argentinos y 41% otros) el origen de la última oleada de inmigrantes de 2017 y 2018 provino principalmente de Haití y Venezuela, radicados en un 60% en la región Metropolitana.

Si bien estamos lejos del tsunami argentino, de continuar la oleada migratoria (cantidad, origen, asentamiento), experimentaremos diversas presiones (lucha contra la pobreza, déficit fiscal en el corto plazo, xenofobia, salarios estancados) que complicarán no solo el manejo económico y laboral, sino también el social. Sin lugar a dudas, la emigración tiene que ser un derecho, pero la inmigración debe ser un privilegio, esto es, el país receptor debe fijar condiciones que en definitiva beneficien no solo a los inmigrantes, sino también a los nativos en el corto y largo plazo.

E³

¿CÓMO GENERAR EXPERIENCIAS EFECTIVAS, EFICIENTES Y EXTRAORDINARIAS?

“La irrupción de tecnologías y modelos de negocio disruptivos han introducido presiones en las empresas tradicionales que ven como los niveles de servicio de los nuevos competidores les resultan inalcanzables”.

La gestión de experiencias del cliente es uno de los tópicos de mayor interés entre empresarios y ejecutivos por diversos motivos. Por una parte, los sectores tradicionalmente industriales han visto la necesidad de ampliar sus propuestas de valor agregando componentes de servicio que han ido ganando peso en los negocios. Además, el empoderamiento de los consumidores conectados a través de múltiples dispositivos (móviles y fijos) ha aumentado los costos de dar un mal servicio. La irrupción de tecnologías y modelos de negocio disruptivos han introducido presiones en las empresas tradicionales que ven cómo los niveles de servicio de los nuevos competidores les resultan inalcanzables.

Las empresas de servicios han intentado hacerse cargo de este desafío a través de múltiples enfoques, con resultados dispares.

A pesar de estos esfuerzos los datos empíricos indican que aún hay mucho por mejorar. Por ejemplo, un informe de Procalidad¹ que mide doce años la satisfacción en un conjunto de empresas chilenas, muestra que el indicador se ha mantenido prácticamente intacto entre 2006 y 2018. El mismo informe indica que la tasa de problemas no ha variado en el mismo período. Otros reportes como estudio de lealtad de Alco² llegan a conclusiones similares. Así a pesar de los esfuerzos por mejorar la experiencia del cliente todavía queda mucho camino por recorrer.

Este artículo presenta la metodología E³ (*e al cubo / ecube en inglés*) que consiste en optimizar la interacción entre 3 E's: Experiencia, Efectividad y Eficiencia (ver figura 1), en un intento de aunar la lucha permanente que existe entre las áreas comerciales y de operaciones en las organizaciones, que busca ayudar a gerentes y dueños de empresas a diagnosticar y mejorar las experiencias con sus clientes, a la vez de conseguir resultados de largo plazo.

Al tratarse de efectos multiplicadores nos vemos obligados a trabajar en los tres factores simultáneamente. De esta manera, con el modelo E3 no bastaría con ser excelente en una o dos de las dimensiones puesto que un bajo desempeño en alguna de las dimensiones afecta el resultado general.



Guillermo Armelini

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra
Director del Programa AMP.
Profesor de Dirección Comercial del ESE Business School.
garmelini.ese@uandes.cl



Natalia Yankovic

Ph.D. in Decision, Risk and Operations,
Columbia University.
Profesora de Gestión de Operaciones del ESE Business School.
nyankovic.ese@uandes.cl

¹ Índice Nacional de Satisfacción de Clientes – Procalidad – 1er semestre 2019

² Estudio Benchmark lealtad clientes 2018 – Alco Consultores www.alco.cl

FIGURA 1: MODELO E³

COMPONENTES DEL MODELO E³

EXPERIENCIA: Hemos definido experiencia como la valoración de toda interacción directa entre clientes y la organización, de carácter holístico y subjetivo. Para operacionalizar el diseño y la gestión de la experiencia es posible separarla, otra vez, en tres dimensiones distintas y complementarias.

Útil: apela a la racionalidad del cliente que ve satisfecha sus necesidades a nivel transaccional. Tenemos un saldo positivo en la balanza de lo que recibo vs. lo que me cuesta.

Fácil: apela a minimizar el esfuerzo que debe realizar el cliente para interactuar con nuestro servicio e incluye, por ejemplo, los tiempos de acceso y espera. La literatura en servicios ha propuesto distintos enfoques para medir el esfuerzo del cliente, siendo Customer Effort Score (CES)³ el más popular. El cliente "vive" el servicio y padece el esfuerzo o facilidad de la interacción.

Placentero: apela al consumidor emocional que disfruta o sufre de nuestro servicio. Así, sentirse seguro, involucrado y divertido sumará a la experiencia, mientras que la incertidumbre y los miedos restarán valor a la interacción. El ejemplo clásico es el

de un restaurante de lujo: Mientras el beneficio funcional es ir a comer, la satisfacción normalmente se explica en elementos hedonistas como el ambiente, la atención, la empatía, etc. Por ello el diseño de la experiencia debe apuntar a los sentimientos de las personas para que esta sea completa.

EFICIENCIA: La eficiencia operativa consiste en lograr una utilización óptima de recursos, eliminando desperdicios, optimizando procesos e integrando sistemas con proveedores. Las empresas de servicio que son excelsas en este ámbito logran ventajas competitivas sobre sus competidores porque cuentan con mayor margen de maniobra en situaciones de alta competencia.

La búsqueda de la eficiencia operativa puede impactar directamente en la calidad de servicio, pero no siempre de manera negativa (en la línea de gasto menos y doy un peor servicio). Frances Frei⁴ utiliza el ejemplo de Commerce Bank para mostrar cómo la eficiencia y la experiencia pueden ir de la mano. El Commerce Bank desarrolló una oferta de valor donde ofrecía a sus clientes un limitado número de productos muy simples (tarjetas de crédito, cuentas e inversiones). Esto permitió al banco tener una baja (o nula) variabilidad en los procesos, lo que afectó positivamente el

trabajo de los colaboradores que, por una parte, eran más baratos y fáciles de entrenar, y por otra podían dedicar más tiempo en la atención que en tareas administrativas o de back office.

EFFECTIVIDAD: Entenderemos la efectividad como la capacidad de una organización para brindar a nuestro cliente lo que necesita de manera fiable. En esta definición existen dos verbos claves: entender lo que necesita el cliente y ser capaz de brindar la solución.

Entender qué necesita nuestro cliente y detectar cambios en su conducta: Necesitamos conocer las verdaderas razones que motivan a un cliente a relacionarse con una organización, para lo que es fundamental detectar sistemáticamente las necesidades latentes de los individuos. Una metodología robusta apropiada para conseguir lo anterior es "consumers insights"⁵.

Brindar al cliente lo que necesita: Conseguir que el cliente perciba que sus necesidades han sido cubiertas es todo un desafío. Es fundamental contar con un diseño robusto y métricas que permitan cubrir las brechas entre lo que creo que hago y lo que el cliente percibe. El modelo Servqual⁶ puede ayudar a realizar un seguimiento del cumplimiento de especificaciones y las percepciones de los clientes.

Es importante reconocer que en los servicios siempre tendremos errores y fallos, puesto que al ser consumido y producido de manera simultánea es imposible tener todo pre establecido y controlado con anticipación. Un servicio efectivo reconoce esta posibilidad e incorpora la recuperación del cliente como una oportunidad de sobrepasar las expectativas y de mejorar⁷. Además, debemos caracterizar quién NO es nuestro cliente e idear mecanismos para mantenerlo alejado de un servicio que no ha sido diseñado para satisfacer sus necesidades.

LOS CÍRCULOS EN ACCIÓN

La metodología requiere que la organización alcance excelencia en las 3 E's: eficiencia, efectividad y experiencia. Normalmente, esto requiere de un camino de mejora que se debe apalancar en las dimensiones en las que la organización es más fuerte (para diagnosticar cómo hacerlo ver recuadro "Diagnóstico E³").



Un camino bastante típico es el que comienza con la experiencia (satisfiriendo una necesidad), para luego centrarse en eficacia y posteriormente conseguir la eficiencia operativa. Es el caso de empresas establecidas donde un grupo pequeño de clientes sea responsable de una parte importante de la rentabilidad/ventas. Una segmentación por valor y necesidades permitirá comprender qué clientes son los más valiosos, cuánto aportan a la rentabilidad de la empresa y cuánto valor a futuro podrán generar. El análisis de las necesidades de estos clientes, ya clasificados por su aporte económico, permitirá comprender el valor percibido de cada grupo de clientes y fortalecer la propuesta de valor.

El paso siguiente será estudiar en detalle los hitos de la experiencia a través del pasillo del cliente, por el cual se diseñarán viajes, de acuerdo con cada segmento. Tanto en el proceso de segmentación como en el diseño del pasillo del cliente es clave

³ Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. Harvard Business Review, 88(7/8), 116-122.

⁴ Frei, F., & Morriss, A. (2012). Uncommon service: How to win by putting customers at the core of your business. Harvard Business Press.

⁵ Schmitt, B. (2011). Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights. Foundations and Trends® in Marketing, 5(2), 55-112.

⁶ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. Journal of retailing, 64(1), 12.

⁷ Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. Harvard business review, 73(6), 88.



chequear que se esté cumpliendo con la propuesta de valor. El rediseño del viaje del cliente requiere creatividad, y el prototipado rápido de soluciones que se puedan testear en tiempo real. Una metodología especialmente apropiada es la de “*design thinking*”.

Una vez que hemos asegurado la experiencia y la efectividad, será crítico eficientizar el sistema: revisión de procesos, chequeo de problemas de capacidad y variabilidad, junto con un análisis riguroso de las cadenas de suministros, para lo que se deberán analizar procesos, capacidades, tecnologías y las fuentes de variabilidad del sistema.

Diferente es el caso de las start-ups que comienzan con una propuesta de valor muy definida y concreta, o con productos novedosos que pueden tener un espacio en el mercado. Al no tener un histórico de clientes, recomendamos comenzar el camino E³ a partir de la propuesta de valor y el diseño de las interacciones, para luego centrarse en entender y satisfacer las necesidades del cliente. Es fundamental que este proceso sea suficientemente rápido para alcanzar la escala que permita conquistar la dimensión de eficiencia.

También es posible comenzar el camino E³ a partir de la eficiencia operacional. En estos casos, habituales en entornos B2B, las empresas construyen propuesta de valor basadas en generar ahorros en costos a los clientes (precios bajos) y en entregas mucho más rápidas que sus competidores. Logran estos resultados con cadenas de suministros optimizadas, baja variabilidad en el servicio y con procesos bien articulados. Para evitar el riesgo de la comoditización o competir solamente en precios es importante expandir la propuesta para conseguir generar mayor valor y diferenciación, para lo que es fundamental avanzar en las dimensiones de experiencia y de efectividad.

¿CÓMO CONOCER EL NIVEL E³ DE MI ORGANIZACIÓN?

Hemos desarrollado un procedimiento que permite levantar los puntos fuertes y débiles de una organización, en las dimensiones E³.

El diagnóstico comienza con el entendimiento en profundidad del modelo de negocio de la organización, así como de la propuesta de valor y de los detalles del sistema operativo y de la entrega del servicio. Para esto, medimos el nivel de E³ a partir de la aplicación de 3 instrumentos diferentes: cuestionario con datos y métricas “duras” de la organización y la visión de la alta dirección, cuestionario E³ que permite conocer el grado de madurez “percibido” dentro de la organización y el grado de divergencia de estas percepciones, y un workshop semi estructurado donde se discuten los resultados de los dos instrumentos anteriores.



Con toda esta información se elabora un informe con el diagnóstico de las 3 dimensiones, con recomendaciones de mejoras concretas, líneas generales de acción y se relevan los focos de atención prioritarios.

LOS RIESGOS DE NO CERRAR EL CÍRCULO

El carácter multiplicativo de E³ implica que cuando una organización está floja en una de las 3 dimensiones existe un alto riesgo de dañar la experiencia completa del cliente, por lo que es fundamental poner los círculos en acción como vimos en la sección anterior.

1. Carencia de eficiencia -> *Vagos*

Son organizaciones que conocen bien a sus clientes y han diseñado la gestión de experiencia correctamente (experiencia), cumpliendo con sus promesas (eficacia), pero han sido incapaces de lograr efectividad operacional (eficiencia). En estas situaciones dejamos dinero sobre la mesa, por lo que solo es posible sostenerse en industrias de alto margen como puede ser el lujo. Además, en el mediano plazo corremos el riesgo de que la ineficiencia operativa nos contamine la correcta ejecución y terminemos dañando la experiencia o la eficacia.

2. Carencia de efectividad -> *Dinosaurios*

¿Qué sucede con una empresa con un gran diseño en la gestión de experiencia y muy eficiente en la gestión operativa que no es efectiva? Esta organización es un dinosaurio, es decir una empresa que no se ha adaptado a las nuevas formas de satisfacción de necesidades de sus clientes. Un buen ejemplo es el hospital Shouldice que había diseñado un sistema de operación de hernias abdominales siguiendo E³. El problema fue que su propuesta de valor quedó obsoleta (hoy la hernia se opera por laparoscopia con tiempos de recuperación mucho menores) y por tanto dejó de ser efectivo. No podemos “dormirnos en los laureles” porque corremos el riesgo de extinguirnos.

3. Carencia de experiencia -> *Regulados*

En entornos regulados pueden existir empresas que siendo eficaces (cumplen la promesa) y eficientes (buen uso de los recursos) no tienen interés en mejorar la experiencia del cliente. Los reguladores intentan contrarrestar la tendencia a “abandonar” la experiencia con indicadores relacionados con la calidad de servicio, pero nunca consiguen los resultados de una empresa E³. Dejar de tener el foco en la experiencia nos vuelve muy vulnerables en caso de que la regulación que nos protege sea modificada.

CONCLUSIONES

Si queremos mejorar y conseguir tener negocios sostenibles en el mediano y largo plazo es fundamental contar con una metodología que asegure una visión integradora de las organizaciones.

E³ es una herramienta que pone foco en el cliente y en los sistemas de atención, desde la mirada comercial y la de operaciones, para lograr un diseño de experiencia que capture las necesidades actuales y futuras de los clientes. El modelo busca optimizar tres dimensiones claves en la gestión de relaciones con clientes: la efectividad operacional, la efectividad en satisfacer necesidades de los clientes y la capacidad para diseñar e implementar experiencias memorables.

Sabemos que el camino hacia esta triple meta no es fácil, pero estamos convencidos de que es el único camino posible.



SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: EL PASO MÁS DIFÍCIL

“El tiempo que tarde el traspaso del bastón de mando, depende mucho del estilo de salida del fundador o líder actual. Los “embajadores” y “gobernadores” suelen entregar pronto el bastón de mando. Los “monarcas” y “generales” suelen entregarlo muy tarde y, a veces, nunca”.



Jon Martínez E.

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
Director del Centro de Familias Empresarias
y profesor titular del ESE Business School.
jmartinez.ese@uandes.cl

Completar con éxito su propia sucesión es uno de los actos de mayor trascendencia que un líder puede realizar en su vida, especialmente cuando ese líder ha sido muy exitoso y creado una gran obra. Buscar el sucesor apropiado, formarlo y prepararlo para que tome la posta no es una tarea fácil, pero lo que realmente cuesta –según mi experiencia- es entregar el bastón de mando y dejar la gestión en manos de ese sucesor. Esto es lo que significa completar la sucesión, porque no hay verdadera sucesión sin retiro del líder actual para que asuma el nuevo líder. Cuando hablo de sucesión me refiero al traspaso del mando del líder o máximo ejecutivo de la empresa, es decir, del gerente general, al siguiente líder.

PLANIFICAR LA SUCESIÓN

En toda institución humana la sucesión es compleja, pero en la empresa familiar lo es aún más porque a la dificultad de dejar el mando de lo que se es dueño, se une la de encontrar al sucesor adecuado. El estudio de cientos de casos nos indica que esta dificultad aumenta cuando quien entrega el mando es el fundador. Por otra parte, muchas veces sucede que la sangre suele nublar la razón y se escoge al sucesor más por sus genes que por sus méritos. Por todo ello, es fundamental planificar bien y con tiempo la sucesión, porque tanto resistirse a ella como elegir a la persona equivocada pueden ser fatales para el futuro de la empresa de la familia.



Una buena planificación de la sucesión comienza por entender que ésta no es un acto o evento que ocurre en un momento, sino un proceso que toma tiempo, muchas veces varios años. Como decía Mariano Puig, destacado empresario español, “la sucesión no es como sacar una foto, sino como filmar un video”. Así, la analogía nos dice que “hay que grabar, editar, volver a filmar una escena, editar otra vez, hasta que la película queda bien”. Al ser un proceso que toma años, es importante planificarlo bien y el peor enemigo es la improvisación.

Es fundamental que el propio fundador o líder actual tome la iniciativa y lidere el proceso de sucesión. Si éste se resiste, es muy difícil que el proceso tenga éxito. Los cónyuges, hijos, ejecutivos y asesores pueden ayudar, pero es el líder actual quien debe enfrentarse a sí mismo y, por el bien de la empresa y la familia, tomar un rol activo en este proceso.

Sin embargo, si bien el líder actual debe enfrentar el retiro, este retiro no es a los “cuarteles de invierno”. El ideal es que deje la gestión del día a día, pero pase a encabezar el gobierno corporativo de la empresa. En otras palabras, deje la gerencia general y pase a la presidencia del directorio. Para ello es importante que el directorio esté bien constituido -con miembros de la familia y externos independientes- y que utilice las mejores prácticas de

gobierno corporativo. Ese directorio será el encargado de evaluar al nuevo líder, pero también de apoyarlo para que le vaya bien, en beneficio de la empresa y la familia.

Otro factor clave en una buena sucesión, es que no importa lo grande que sea la empresa, el líder actual debe procurar traspasar al sucesor no solo activos que conforman un negocio, sino un legado de valores y un sueño o proyecto empresarial que lo inspire y motive.

Además, es muy recomendable coordinar la sucesión en la gestión o liderazgo de la empresa con la sucesión en la propiedad. Es importante que ambas sean entregadas en vida, no solo para aminorar el oneroso impuesto de herencia, sino también para que el nuevo líder pueda contar con el respaldo de la propiedad. Una secuencia aconsejable es entregar el mando primero, y unos años después -cuando el nuevo líder haya demostrado su capacidad- apoyarlo con propiedad para consolidar su liderazgo.

Es fundamental recordar que las estructuras y planes son importantes, los asesores pueden ayudar y una nueva generación dispuesta y preparada es esencial. Pero todo comienza con un líder que se enfrenta a su propia resistencia y hace que la sucesión realmente ocurra.

BUSCAR AL SUCESOR ADECUADO

Todos sabemos que lo perfecto es enemigo de lo bueno y que, por tanto, no existe el sucesor perfecto. Con mayor razón esto es así en la empresa familiar, donde el sucesor requiere contar con una serie de cualidades que no son fáciles de encontrar. Sin embargo, es muy recomendable preguntarse cuál es la visión ideal del sucesor que uno quisiera tener para conducir los destinos de la empresa como gerente general. Definir este perfil ideal ayuda a pensar en la formación y atributos que esa persona debiera tener.

Una lista, no exhaustiva, de elementos que sugiero considerar en el perfil ideal de un sucesor es la siguiente:

- Que conozca bien la empresa, sus áreas y negocios, y el sector o industria en que compite
- Que tenga una adecuada formación empresarial y que cuente con el nivel de estudios y la experiencia necesaria -tanto fuera como dentro de la empresa- que requiere un gerente general en el mundo de hoy
- Que calce con las necesidades estratégicas de la empresa, que tenga una clara visión de cómo competir en un mundo complejo y crecientemente globalizado, y que sea capaz de liderar esa empresa con éxito en ese mundo
- Que se haya ganado el respeto y cuente con el apoyo de los empleados, los gerentes, el Directorio de la empresa, los dueños o accionistas, y la familia propietaria en general.
- Que sea valorado por todos aquellos que tienen algún interés en la empresa: clientes, proveedores, mercado financiero, ONGs y comunidad en general
- Que sus principios coincidan con los valores y cultura de la empresa y la familia
- Que siempre haya sido una alternativa clara para hacerse cargo; que no sea una sorpresa, sino una persona que desde hace tiempo representaba la opción más probable para tomar el mando de la compañía
- Que verdaderamente le guste la empresa y disfrute trabajando en ella
- Que pueda formar su propio y leal equipo en la cima de la compañía. Que sea capaz de reunir a un grupo de ejecutivos de su confianza, que posean la competencia necesaria para dirigir con él la empresa

- Que realmente quiera dirigir y que se sienta a gusto siendo el líder de la empresa

La lista que acabamos de revisar es una lista de atributos ideales de un sucesor. Admito que es difícil que alguien cumpla plenamente con todos esos requisitos. Sin embargo, esta lista es útil para comenzar a pensar en el perfil del sucesor, aunque la idea es adaptar esta lista a las necesidades específicas de cada empresa familiar en cada momento del tiempo.

Nótese que no he especificado si debe ser hombre o mujer, familiar o no-familiar, o qué estudios concretos debe tener. Todo eso es parte de la adaptación que es necesario hacer de este perfil a las características de la industria, empresa y familia.

Es importante no dar por sentado que el próximo líder de la empresa deba ser parecido al líder actual, aunque éste haya sido un buen líder. Las condiciones de los negocios cambian y se requieren líderes con habilidades distintas. Por otra parte, el rol del líder puede cambiar, a veces de manera importante, de una generación a otra. Por ejemplo, si la actual generación ha tenido mucho éxito en hacer crecer la empresa en un entorno competitivo relativamente favorable, al próximo líder podría corresponderle consolidar dicho crecimiento en un entorno que se presume será mucho más complejo y hostil, o deberá crear nuevos negocios para diversificar el riesgo de permanecer únicamente en el negocio actual. En otras palabras, el punto es analizar bien qué tareas deberá desarrollar el próximo líder y cuál debería ser su perfil para llevarlas a cabo, antes de llenar el puesto con una persona determinada.

Por último es muy importante recordar que el poder es la capacidad de una persona de influir en el comportamiento de otro individuo. En una empresa ese poder proviene del cargo que el individuo detenta. En cambio, la autoridad es el derecho de una persona a ser seguida y obedecida porque emana de los propios subordinados que desean seguir a ese líder, dado que reconocen en él o ella a la persona indicada. En consecuencia, la clave está en conseguir que el sucesor tenga no solo poder sino, especialmente, autoridad.

ELEGIR AL NUEVO LÍDER

La tentación natural, y muchas veces la tradición, es que quien escoja al nuevo líder sea el líder que se retira. Normalmente, en una empresa familiar es un padre que elige a un hijo o hija. Sin embargo, no es conveniente que quien se retira sea el único que elija. Un reciente artículo publicado en el Wall Street Journal Americas comentaba que “los jefes ejecutivos muy a menudo tienen una propensión a preservar su legado, más que a forjar la dirección correcta para el futuro de la compañía”. Más adelante, el mismo artículo señalaba: “Pocos gerentes generales tienen una experiencia real en elegir a un jefe máximo”. Aunque este artículo se refería a todo tipo de empresas y no solo a empresas familiares, coincido completamente con estas ideas.

¿Quién debe elegir al sucesor entonces? Mi respuesta es, sin duda, el Directorio. Pero no un directorio formado únicamente por familiares, donde lógicamente la decisión del líder que se retira -normalmente el padre que ha fundado la compañía- prevalecerá sobre los demás miembros de la familia. El Directorio al que me refiero es uno que está en línea con las mejores prácticas de gobierno corporativo. Estará formado por el líder actual y probablemente otros miembros de la familia propietaria, pero también contará con al menos dos directores externos con sólidos conocimientos de administración de empresas y experiencia en

otros directorios donde les ha tocado elegir nuevos gerentes generales. Estos directores externos, seleccionados en base a un perfil por el consenso de los accionistas, son los llamados a asegurar que la empresa familiar elija un sucesor que reúna los atributos y condiciones necesarias para conducir los destinos de la empresa hacia un gran desempeño futuro.

RETIRARSE A TIEMPO

Como dije al comienzo de este artículo, es muy importante que el líder actual -cualquiera sea la organización que dirija- se retire a tiempo, especialmente cuando se da cuenta que ya no posee la vitalidad para liderar. En el caso específico de las empresas de propiedad y conducción familiar, el retiro es tal vez la decisión más difícil, especialmente cuando se trata del fundador de la empresa.

Sin embargo, el retiro no debe implicar una desvinculación total de la empresa, sino la entrega del cargo de ejecutivo máximo o gerente general. Al entregar el mando, puede seguir siendo útil a la empresa como asesor o consejero, y continuar contribuyendo con sus valiosas experiencias y conocimientos. De hecho, muchos líderes dejan hoy la gestión ejecutiva para pasar a presidir el Directorio de la empresa. Como decía un destacado empresario ya retirado: “cuando me retiré, no dejé de trabajar, solo cambié de trabajo”.

Un tema interesante de analizar es la forma en que los fundadores o actuales líderes de la empresa dejan el puesto máximo. Esto es lo que se conoce como “estilos de salida” de la empresa familiar. Jeffrey Sonnenfeld, un destacado profesor de Yale, investigó los estilos de salida más comunes entre los fundadores y encontró cuatro. En primer lugar están los “monarcas”, que son aquellos fundadores o líderes que se resisten a la sucesión, se “apernan” al trono y tienen que ser obligados a retirarse.

Luego están los “generales”, que en la nomenclatura de Sonnenfeld también son obligados a irse, como los generales, pero a diferencia de ellos, planifican su regreso a la empresa para reconquistar la gloria pasada.

En tercer lugar, los “embajadores” son aquellos fundadores o líderes que se retiran por su propia voluntad, y permanecen como asesores de la empresa familiar. Finalmente, los “gobernadores” son aquellos líderes que deciden irse de la empresa familiar porque están deseosos de emprender nuevas actividades.

Sin duda, de los cuatro estilos, los mejores para la empresa familiar son, primero, los “embajadores” y luego los “gobernadores”. Los más perjudiciales para la empresa familiar son los “monarcas” y, peor aún, los “generales”, porque éstos últimos no solo se resisten a la salida, sino que además suelen regresar.

El “estatus” y la “misión heroica” parecen explicar las motivaciones de un líder para elegir su estilo de salida. El estatus es el conjunto de privilegios del que gozan mientras son líderes de la compañía y a los cuales no están dispuestos a renunciar fácilmente. A la mayoría de los “monarcas” y “generales” les cuesta mucho renunciar al poder que detentan. En cambio, los “embajadores” y “gobernadores” parecen ser mucho menos sensibles a ese tema.

En segundo lugar, difieren en lo que se llama la misión heroica. Los “monarcas” y “generales” suelen auto-imponerse una misión en la empresa demasiado ambiciosa, la que les podría tomar dos o más vidas para cumplirla. En cambio, los “embajadores” y “gobernadores” establecen para sí misiones más acotadas, de menor aliento, con lo cual les resulta más fácil terminar su tarea y dejar el mando.

El tiempo que tarde el traspaso del bastón de mando, depende mucho del estilo de salida del fundador o líder actual. Los “embajadores” y “gobernadores” suelen entregar pronto el bastón de mando. Los “monarcas” y “generales” suelen entregarlo muy tarde y, a veces, nunca.



GANAR CON EL SHOPPER

EN EL PRIMER MOMENTO DE LA VERDAD

“ La tragedia del retail moderno está dada por el hecho de que la mayor parte del tiempo de los shoppers en la tienda se consume en la “no compra”. De todos los productos a la venta, solo un pequeño número representa la mayor proporción de las ventas.¹ ¿Es esta ineficiencia un problema sin solución? ¿Cómo hacer para que todos ganen en el Primer Momento de la Verdad? ”



Juan Manuel Harraca

MBA, ESE Business School.
Profesor de Marketing Estratégico en el ESE. Gerente de Consultoría en Sales Consulting.

jmharraca.ese@uandes.cl

Una realidad vigente en nuestro país es la preocupación del retail por la caída en el flujo de clientes a las tiendas. Noticias de verano en los principales medios económicos, daban cuenta de que “el retail no la pasa bien”², mientras expertos refuerzan las implicancias que el crecimiento de los canales electrónicos pueden tener sobre la caída de clientes en las tiendas “brick & mortar”³. Pero, ¿cuáles son las razones de fondo por las que cuesta cada día más conectar con los shoppers? ¿El problema es solo que los consumidores no van a la tienda, y por tanto hay que ver cómo atraerlos a ellas? ¿O será que no encuentran valor en invertir su tiempo en hacer sus compras?

Como ya se percibía al menos una década atrás, la dura realidad que implica una gestión de excelencia en el retail involucra encontrar soluciones a los problemas relacionados a los cada vez más volátiles consumidores, la agresividad competitiva en precios, y los cambios de moda en la economía⁴. Para ganar en el punto de ventas los retailers y las marcas no solo

¹ Herb Sorensen, Ph.D., “Inside The Mind of the Shopper – The science of new retailing”. Wharton School Publishing, 2009.

² “El retail no la pasa bien: ventas en tiendas de centros comerciales caen ante menos gente que ingresa”. Diario Financiero, 18/2/2019.

³ “El e-commerce es una razón por la cual el flujo a tienda cae y seguirá afectando”. Diario Financiero, 18/2/2019.

⁴ Leonard L. Berry, “The Old Pillars of New Retailing”. Harvard Business Review on Retailing and Merchandising, 2008.

deben lograr comunicarse mejor con sus clientes, entender mejor sus comportamientos de compra, y analizar las toneladas de bites de información de compras para customizar mejor las ofertas y gestionar el inventario. Adicionalmente, ya sea que se trate de un ambiente de compra físico u online, o bien la combinación de ambos, no hay compañía que quede exenta de ofrecer a sus clientes soluciones diferenciadoras para sus necesidades, tratarlos con respeto, y conectar con ellos a un nivel emocional. Lo anterior, en un contexto de compra en el cual el cliente esté pagando un precio justo y de una forma rápida y ágil que le permita continuar con su vida sin grandes sobresaltos. Estos elementos no son novedad, y suenan relativamente simples, pero es aquí donde radica el gran eje de la cuestión: implementar estos dogmas con excelencia, día a día, tienda a tienda, puede ser sorprendentemente difícil pero radicalmente diferenciador.⁵

¿Cómo hablar entonces un mismo idioma para que todos ganen en el Primer Momento de la Verdad, ese momento de máxima intersección de objetivos entre el canal, el fabricante y el cliente? Sin dudas hay un atractivo especial detrás de conceptos como Tienda Perfecta, Excelencia en el Punto de Ventas, Total Store Management, y tantos otros como nuestra imaginación y combinación de palabras afines nos permita elaborar. Pero el gran desafío para sostener estos conceptos es lograr instalar una cultura de excelencia de gestión en la tienda que todo el mundo dentro de la organización (sea canal o fabricante) sepa lo que implica. Y es allí donde, una vez más, poner a los clientes en el centro del proceso, esta vez en su rol de “shoppers”, puede darnos la respuesta. Más aún, las compañías realmente exitosas corroboran que, haciéndolo de ese modo, la tragedia del retail moderno deja de ser un problema resignado.

20 MILLONES DE SEGUNDOS

Ese es el tiempo que colectivamente, todos los clientes invierten semanalmente en un supermercado típico en los Estados Unidos⁶. La mayor parte de ese tiempo sencillamente se desperdicia porque ni retailers ni fabricantes saben con precisión qué están haciendo sus shoppers en la tienda. Típicamente, los retailers se enfocan en el tráfico a la tienda, pero estrictamente no es el “tráfico” el que genera el gasto, sino el modo en que ese tiempo de tráfico se utiliza para convertirse en un acto de compra. Herb Sorensen, aplicando tecnología de registro del campo visual de los compradores en

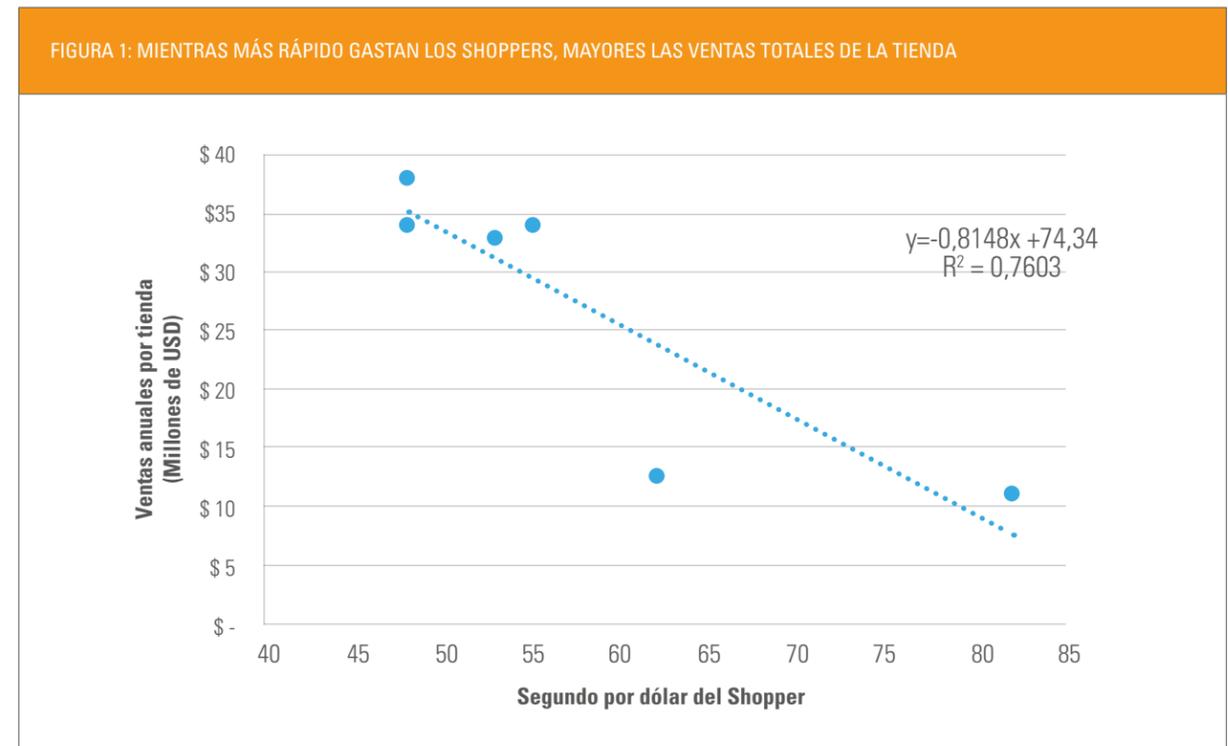
sus investigaciones a lo largo de la última década, determinó que 80% del tiempo de los shoppers se malgasta simplemente en sus traslados a lo largo de la tienda, tiempo durante el cual no están ni mirando ni agregando otros ítems a su canasta. En síntesis, la mayor parte del tiempo de los shoppers se va en la “no compra”. Pero no todo es responsabilidad del retailer. Los fabricantes han invertido históricamente sumas millonarias en el entendimiento de sus consumidores fuera de la tienda. Pero los comportamientos de consumo difieren enormemente de los comportamientos de compra. La clave detrás de invertir en comprender estos “shopper insights” está en que pueden brindar información precisa de los comportamientos tanto dentro de las cuatro paredes de la tienda, para el mundo “brick & mortar”, como dentro de las 17 pulgadas del notebook o más aún de las 6 pulgadas del Smartphone, para el mundo “online”. Pongamos algunos números a este océano de oportunidades de venta perdidas:

TABLA 1: OPORTUNIDADES DE VENTA PERDIDAS ⁷	
1.000 billones (1x10 ¹⁵)	El número de segundos que, globalmente, todos los shoppers invierten en todas las tiendas, cada año (excluye sector automotriz).
20 millones	El número de segundos que los shoppers invierten en un supermercado típico por semana.
70%	El porcentaje promedio del campo visual de los shoppers que se llena de mensajes comerciales, incluyendo los envases de los productos.
300	El número de segundos promedio que todos los shoppers juntos logran destinar de atención, semanalmente, a un único ítem (sku).
80%	El porcentaje del tiempo de los shoppers que se gasta “navegando” la tienda en lugar de considerando productos para comprar.
30.000 a 50.000	El número de ítems que un supermercado promedio puede mantener en inventario.
300	El número de ítems diferentes que un hogar típico compra a lo largo de un año, de los cuales solo la mitad compra todos los meses.

Estos números nos acercan al concepto de “tragedia del retail” moderno antes citado. Los shoppers van a las tiendas a comprar productos. Los retailers crean tiendas (offline y online) para vender productos. Los fabricantes crean productos para vender. A pesar de lo anterior, la mayor parte del tiempo de los shoppers se pierde no comprando. Cual Romeo y Julieta, los productos y los shoppers fueron hechos el uno para el otro, pero terminan separados por fuerzas ajenas a ellos. Estas fuerzas son resultado de la relación histórica entre retailers y fabricantes, en la cual la mayor parte de los beneficios para el canal se generan más por las promociones de las marcas que por la elección de los shoppers de la propuesta de valor del retail. Esto ha impulsado por años un tremendo foco en los ingresos promocionales, sacrificando la atención y el servicio a los shoppers. He aquí probablemente la causa raíz de la falta de atención y conocimiento tanto de retailers como de fabricantes sobre los comportamientos de compra de sus shoppers.

Pero no todo es tragedia en estos números. El atractivo está en el tamaño de la oportunidad que tienen detrás. Y en cómo los

players exitosos (ya sea retailers o fabricantes), han demostrado que puede haber un ganar-ganar-ganar del Primer Momento de la Verdad en el que el Retail, el Fabricante, pero fundamentalmente el Shopper, ganen con la experiencia de compra. La respuesta la han encontrado quienes, dejando de mirarse el ombligo, han migrado de una mirada de “ventas por m²”, o “ticket promedio por visita”, a una mirada de “segundos por dólar”. Quienes se preguntan “¿cuánto tiempo le toma a los shoppers en la tienda gastar un dólar?” han comenzado a descubrir la magia, pues se han encontrado con la intersección de los intereses. Mientras más rápido se cierra una venta –y menos tiempo se gasta para el shopper- más se vende. Nuevamente, Sorensen descubre en su investigación que la eficiencia del viaje de compras está directamente relacionada a la venta total de la tienda, como muestra la figura 1⁸. ¿Acaso no es esto lo que Amazon ha logrado, esto es, hacer que sus shoppers puedan comprar lo más rápido posible, en un viaje directo, simple y memorable? El tiempo de los shoppers debiera ser tan importante para los retailers como lo es para los propios shoppers.



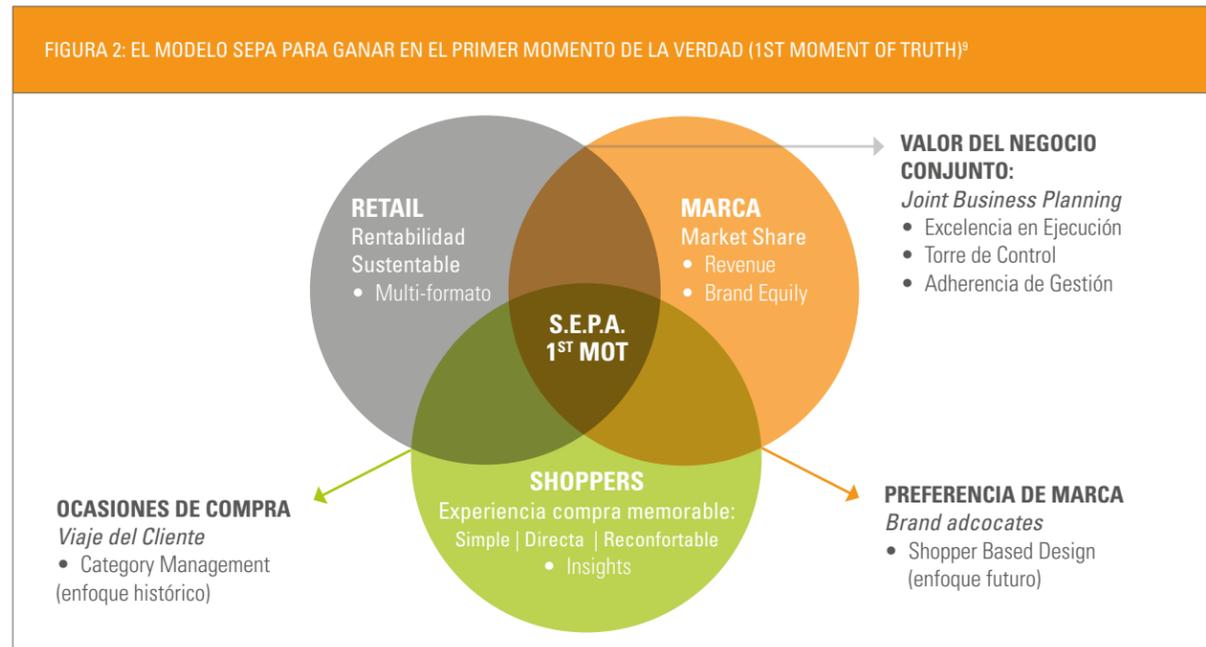
⁵ Leonard L. Berry, ídem.
⁶ Herb Sorensen, Ph.D., ídem.
⁷ Herb Sorensen, Ph.D., ídem.

⁸ Herb Sorensen, Ph.D., ídem.

SEPA CÓMO GANAR EN EL PRIMER MOMENTO DE LA VERDAD

No menos que desafiante es el contexto al que fabricantes y retailers se enfrentan para conectar con sus shoppers, pero las capacidades de gestión y operación de estos actores pueden permitirles superar la dificultad. La propuesta para ser excelentes

en el Primer Momento de la Verdad es precisamente un modelo que integre estas capacidades organizacionales para beneficio de los shoppers, en un esquema ganar-ganar-ganar, en el que cada una de las partes sepa con exactitud cuáles son las palancas de su propio beneficio, que será el de todos. Para ello, se propone el siguiente modelo de gestión del Primer Momento de la Verdad para ganar con los shoppers:



Este modelo propone, como respuesta a la apatía de los shoppers y la caída de resultados, que **tanto fabricantes como retailers gestionen la experiencia de atención y la propuesta de valor en tienda de manera conjunta, a partir de un profundo conocimiento de los comportamientos y anhelos de compra de sus shoppers, poniendo en el centro de la gestión los pilares estratégicos de ejecución, simplificados en el acrónimo SEPA**. Esto es, que todas las decisiones de propuesta de valor relativas al **Surtido de Productos** que se dispondrá en la tienda (**S**), a la **Exhibición** de dicho surtido (**E**), a los **Precios de venta (P)**, y a la **Activación** de las marcas dentro del ambiente de compra (**A**), se diseñen y ejecuten a partir de un cabal conocimiento de los insights de compra de los shoppers, y en consonancia con los objetivos propios tanto de fabricantes como de retailers.

En este sentido, es importante aunque brevemente recordar algunos de los objetivos de las partes:

- **Shopper:** tener experiencias de compra memorables, traducidas en compras simples, directas y reconfortantes.
- **Fabricante (Marca):** crecer su participación de mercado sustentablemente, derivada en crecimientos de ventas, rentabilidad y brand equity.
- **Retailer:** crecer su rentabilidad sustentablemente, siendo la opción preferida para los actos de compra de los shoppers, en un entorno omnicanal (multi-formato).

Con estos objetivos en mente, las zonas de intersección entre los protagonistas del modelo, plantean las interacciones claves que deben darse y qué debiera aspirarse en las mismas:

- **Shopper – Marca:** esta interacción es la que busca

desarrollar la preferencia de marca, transformando a los shoppers en verdaderos voceros de la marca (“brand advocates”). Es un enfoque de la relación marca-cliente que mira hacia el futuro, porque incorpora en el diseño de la propuesta de valor los insights de comportamiento de los shoppers (muchas veces llamado “shopper-based design”) en relación con los insights de los consumidores (propios del Segundo Momento de la Verdad).

- **Shopper - Retailer:** esta interacción custodia el viaje del cliente en todas sus etapas, buscando generar valor en cada ocasión de compra para el shopper y el retailer. Debe contemplar los insights de comportamiento de compra, a la vez que incorporar el enfoque histórico de gestión de categorías (category management), garantizando el foco en i) el tiempo del shopper en la tienda; ii) la facilidad de acceso a los productos top sellers; iii) la asistencia a los shoppers para la navegación de la tienda; iv) la disposición de una venta secuencial y complementaria de productos y categorías; y v) la oferta eficiente del “long-tail” de productos (bottom sellers), buscando ampliar la canasta.¹⁰
- **Retailer - Marca:** esta interacción, finalmente, es la que debe garantizar la creación conjunta de valor, la cual radica

esencialmente en una profunda coordinación y alineación de intereses entre el retail y el fabricante. Este proceso más cooperativo que competitivo, surge varias décadas atrás con los primeros procesos de Joint Business Planning en el retail promovidos por Walmart y Procter&Gamble, y que hoy son conocidos en la industria, aunque no necesariamente maximizados por fabricantes y retailers. Aquí radica probablemente el nodo fundamental para el éxito de todo el modelo, puesto que involucra un proceso de negociación comercial explícito entre dos empresas, con la consecuente necesidad de alinear intereses y expectativas de valor para cada parte, a partir de entender qué es valor para los shoppers. **La base de la excelencia en la ejecución se encuentra en esta interacción, la cual debe definir los KPIs centrales para medir el éxito en el Primer Momento de la Verdad (1st MOT: First Moment of Truth), configurando tanto una Torre de Control para el Plan de Negocios conjunto, como un Modelo de Gestión del Primer Momento de la Verdad al cual los equipos comerciales y de operaciones tanto del Fabricante como del Retailer adhieran de manera sustentable (ver Figura 3).**

FIGURA 3: CREACIÓN CONJUNTA DE VALOR ENTRE RETAILER Y FABRICANTE



⁹ Modelo propuesto por el autor.

¹⁰ Herb Sorensen, Ph.D., “Inside The Mind of the Shopper – The science of new retailing. Second Edition”. Wharton School Publishing, 2017.

CUATRO PREGUNTAS DISPARADORAS

Poner en marcha un enfoque como el propuesto involucra fundamentalmente convicción por gestionar con los Shoppers en el centro del proceso de compra. Y para fortificar esa convicción, puede partirse por cuatro simples preguntas que al menos permitirán entender la distancia del camino por recorrer. A tal fin, tanto retailers como fabricantes, deben preguntarse:

1. ¿Cuánto sabemos de nuestros shoppers?
2. ¿Cuánto sabemos del negocio de nuestros clientes – proveedores?
3. ¿Cuánto estamos poniendo del conocimiento anterior al servicio del diseño de una propuesta de valor consistente?
4. ¿Cómo estamos garantizando una ejecución impecable de esa propuesta de valor en tienda?

Imagine el lector una simple escala para responder a las preguntas 1 a 3, en la que las opciones posibles sean: i) Mucho; ii) Poco; ó iii) Nada. Solo respondiendo con la alternativa i) Mucho a las primeras tres preguntas, debiera usted sentirse preparado para abordar la pregunta 4.

Pero no piense el lector que responder a estas preguntas de manera satisfactoria es una cuestión heroica. Una vez más, contar con la información adecuada, y de manera sistemática, para transformarla en un proceso primero de diseño, y luego de gestión, es la clave. Y probablemente allí radique la desazón de tantos retailers y marcas de nuestro país ante los decepcionantes resultados. Explicar los resultados del retail solo a partir de la migración de volúmenes de compra de canales físicos (offline) hacia canales online puede dejarnos en la superficie de la cuestión. La penetración de los canales de venta online representó en 2017 el 7% del sector consumo, y a pesar de que el e-commerce está creciendo a tasas del 35% anual en Chile (el 4to país que más gasta en comercio electrónico por habitante en el mundo, a razón de USD 233/habitante al año), el gran tema a comprender es por qué está ocurriendo esto. Y en ese ámbito, es probable que muchos shoppers, para determinados tipos de compra, estén decidiendo invertir mejor su tiempo en alternativas online, porque su tiempo es dinero. Sorensen¹¹ describe cuatro estados posibles de compra, considerando la dimensión de hedonismo-tiempo. Estos estados de compra son:

1. ¡Ahora!
2. Sorpresa / Gusto
3. Rutina / Piloto automático
4. Frustración (compra no satisfecha o compra fantasma)

Los estados 1 y 2, relativos al impulso y el hedonismo son naturalmente más favorables para un formato de compra presencial y experiencial (en tiendas), mientras que los estados 3 y 4 favorecen naturalmente a las compras online, puesto que las opciones de búsqueda y encuentro de alternativas son más eficientes. Y es en esta separación donde vemos por qué los canales online pueden estar haciéndolo mejor para satisfacer a sus shoppers. ¿Acaso Amazon se ha diferenciado solo por la tecnología? ¿O es un fiel reflejo de lo que los shoppers desean en términos de conveniencia? Repasemos los elementos centrales en la relación Retailer – Shopper para determinar los viajes de compra: i) el tiempo del shopper en la tienda; ii) facilidad de acceso a los productos top sellers; iii) asistencia a los shoppers para la navegación de la tienda; iv) disposición de una venta secuencial y complementaria de productos y categorías; y v) oferta eficiente del “long-tail” de productos (bottom sellers), buscando ampliar la canasta. Pareciera ser que Jeff Bezos y su equipo han logrado aplicar al pie de la letra estas máximas de la venta, en todo lo que han hecho en su historia. También lo hacen de manera fabulosa muchos retailers en el mundo como Costco, IKEA, o Target.

Volviendo a nuestras latitudes, Cornershop también parece haber comprendido esto a cabalidad, al menos pensando en determinado perfil de shoppers (no los “shoppers independientes” de Cornershop precisamente), y para determinadas compras como las de rutina. Como el tiempo es dinero, los shoppers han visto que pueden delegar una parte del proceso de compra que no les agrega valor: el ir físicamente a la tienda para sus compras repetitivas. Chapeaux para Cornershop que transformó esta necesidad resignada en valor. Otra clara demostración de que los retailers y los fabricantes, mientras tanto, estaban más preocupados por operar sus tiendas e indicadores de eficiencia, o lanzar sus nuevos productos, que de entender los comportamientos de sus shoppers. Esos shoppers omnicanal que ahora decidieron delegar o renunciar al “trabajo” de ir a la tienda. Esos shoppers omnicanal, que dejando de ir a las tiendas, para su propio beneficio se verán menos expuestos a las frustraciones de las compras no concretadas por problemas de servicio y atención, y para perjuicio de los retailers y las marcas, se verán nada expuestos al impulso o la sorpresa. Que el lector SEPA que la clave, una vez más, está en diseñar y gestionar los pilares de la ejecución en el Primer Momento de la Verdad con los Shoppers en el centro. Solo así, todos ganan.

LA FELICIDAD ESTÁ EN EL CAMINO

La Casa de Acogida para Jóvenes con Cáncer



Avances construcción febrero 2019
Inauguración septiembre 2019

Avances interior de la casa de acogida



Te invitamos a ser parte de esta hermosa obra. La casa de acogida CAMINO, recibirá a jóvenes con cáncer que vienen de regiones a Santiago a realizar el tratamiento oncológico. Ellos no pueden financiar un lugar en las condiciones óptimas para hospedarse.

(56-9) 7575-6061
contacto@fundacioncamino.cl

Haz tu donación ahora ingresando a www.fundacioncamino.cl



Descuento en Tarjeta de Crédito (PAT)



Transferencia Electrónica Mensual (PAT)



Descuento en Cuenta Corriente o Cuenta Vista

¹¹ Herb Sorensen, Ph.D., “Inside The Mind of the Shopper – The science of new retailing. Second Edition”. Wharton School Publishing, 2017.



FAMILIA Y TRABAJO: ¿SE ENRIQUECEN MUTUAMENTE O VIVEN EN CONFLICTO?

“El conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son dos caras de la misma moneda. El conflicto se analiza como una consecuencia negativa de la participación en las dos esferas de la vida y el enriquecimiento se enfoca en su efecto positivo, siendo ambos fenómenos dependientes de factores contextuales”.



María José Bosch

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Directora del Centro Trabajo y Familia y profesora asociada del ESE Business School.

mjbosch.ese@uandes.cl



María Paz Riumallo

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

mpriumallo.ese@uandes.cl

La familia ha sido desde el inicio de la humanidad el pilar fundamental que construye la sociedad (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010). En ella se genera la transmisión de vida y la cultura, al cumplir con la función de educar y proteger, a todas las personas que vienen al mundo. De esta manera, se constituye como la intermediación entre la persona y la sociedad formando las nuevas generaciones en valores y pautas de comportamiento social (Morandé, 2017), contribuyendo al bienestar personal en la esfera privada y creando capital social para la comunidad y las empresas.

En el contexto familiar es donde el individuo es querido por ser quien es, independiente de su productividad y capacidad. A su vez, en ella las personas aprenden a generar conexiones sanas y duraderas, cultivando la confianza y cooperación con otros (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010). Por esta razón la familia también puede ser considerada o vista como un taller laboral, donde se desarrollan los talentos, la vocación personal y otras habilidades tan necesarias en el mundo del trabajo como son la autovaloración, la tolerancia a la frustración y la aceptación de los errores, entre otras (Morandé, 2017).

Diariamente, además de participar con sus familias, las personas se relacionan también en otra gran dimensión que es el trabajo. El trabajo es uno de los pilares centrales del bienestar familiar y social, ya que este es el principal canal por el cual los hogares acceden a recursos que les permiten satisfacer sus necesidades básicas y de seguridad social. Además, la ocupación de las personas es uno de los roles más importantes para los adultos fuera de la esfera familiar, definiendo su identidad individual y estilo de vida (Wormald & Torche, 2004). Así, este se constituye como una fuente importante de satisfacción y desarrollo personal.

* Este artículo contó con la colaboración de la investigadora María José Urzúa

Para poder entender de dónde surge la importancia de estudiar la conciliación entre estas dos esferas propias de la vida de cada uno de nosotros, debemos observar cuál ha sido la transformación del trabajo en los últimos años. Esta comienza en el siglo XIX, cuando el paso a sociedades industriales disuelve a la familia como comunidad económica, lo que restó el tiempo de convivencia familiar (Beck & Beck-Gernsheim, 2001). Esta tendencia se ha profundizado aún más en la era actual, con un mercado globalizado y en una economía de servicios que funcionan 24/7, lo que ha incentivado a ciertas empresas a organizar el trabajo sin tomar en cuenta la vida personal de sus colaboradores (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010).

A esta realidad se sumaron también otros factores que dificultan la conciliación trabajo y familia. Entre ellos se encuentra el aumento del costo de la vida, fenómeno que ha generado un aumento en



los hogares de doble ingreso (Scherer & Steiber, 2007) así como también el aumento de hogares monoparentales en nuestro país (INE, 2018). Se ha visto además un fuerte aumento de la tasa de participación laboral femenina, siendo esta un 46,7% (versus 71,7% en los hombres) (Ministerio de Desarrollo Social, 2017). A pesar de esto, aún persisten una serie de barreras que dificultan el acceso de la mujer al mundo laboral y que dificultan su conciliación trabajo-familia, tales como: los quehaceres del hogar, el cuidado de hijo/as o de enfermos, adultos mayores o discapacitados en la familia (Ministerio de Economía, 2016). Sin embargo, el problema de la conciliación no está solo presente en las mujeres que quieren perseguir una carrera laboral, sino que cada vez hay más hombres que desean involucrarse más en la educación de sus hijos y en el desarrollo de su vida personal (SERNAM, 2012).

Hechos como los mencionados anteriormente han motivado el estudio de la relación existente entre trabajo y familia generando principalmente dos líneas de investigación, la del conflicto trabajo-familia y la del enriquecimiento trabajo-familia. Por un lado, está el conflicto trabajo-familia que explica que los roles laborales y familiares de las personas están en constante competencia por recursos de energía y tiempo (Greenhaus & Powell, 2006). Las dificultades que se generan pueden traer graves problemas para la persona, la empresa y la sociedad en general. A nivel individual este conflicto suele asociarse con niveles de estrés preocupantes, con el deterioro del estado de salud (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010) y con una baja satisfacción con el equilibrio trabajo-familia. A nivel de la empresa, la ausencia de conciliación entre trabajo y familia puede traer consecuencias negativas como el ausentismo y el aumento de la rotación (Las Heras, Bosch, & Raes, 2015) y otros costos asociados a lo anterior, como la búsqueda, contratación y capacitación de nuevos colaboradores (Bosch & Riumalló, 2017).

Por otro lado, nuevos enfoques teóricos han dado cuenta de que la participación simultánea en roles familiares y laborales también puede traer consecuencias positivas para la vida de la persona y las organizaciones en las que se desenvuelven. Esta línea de investigación se conoce como enriquecimiento trabajo-familia, y se basa en la idea de que la experiencia en un rol mejora la calidad de vida en el otro, al intercambiarse activos entre ambas esferas de la vida (Greenhaus & Powell, 2006). De esta manera, ser un padre activo puede ser gratificante y aumentar la autoestima de las personas, lo que a su vez fortalecería el compromiso y productividad en el ámbito laboral (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010).



Conflicto Trabajo y Familia

Los primeros estudios enfocados en comprender las relaciones entre el trabajo y la familia se desarrollaron desde la perspectiva del conflicto, en base a la teoría de dualidad de roles. Esta teoría indica que cada individuo tiene un límite de recursos emocionales y temporales, los cuales, en el escenario ideal, deberían ser equitativamente distribuidos entre los roles laborales y familiares (Greenhaus & Powell, 2006). Cuando las horas utilizadas en un rol son mayores que las utilizadas en otro se produce una competencia entre estas esferas por dichos recursos, provocando así el conflicto (Milkie & Bianchi, 2010) (Liu, Wang, Keesler, & Schneider, 2011) (Adkins & Premeaux, 2012).

Greenhaus y Beutell (1985) describen las tres maneras en que se manifiesta este conflicto:

1. **Conflicto basado en el tiempo:** el tiempo dedicado en un rol no puede ser usado en otro, lo que se ve reflejado tanto en una dimensión física como psíquica. Las horas físicamente en el lugar del trabajo implican una ausencia corporal en el hogar y viceversa. Por otro lado, el conflicto también surge si la atención mental está puesta en un rol cuando en realidad se está realizando otro papel.

2. **Conflicto basado en la tensión:** se da cuando la tensión producida en un rol impide el rendimiento en otro. Este se observa, por ejemplo, cuando una persona no disfruta realmente el tiempo que pasa con su familia debido a una preocupación laboral.
3. **Conflicto basado en el comportamiento:** se produce cuando el conjunto de acciones esperadas dentro de un rol es distinto a la esperada en otro. Por ejemplo, dentro del hogar se espera una actitud cálida y acogedora, distinta del modelo ejecutivo que debe ser más bien exigente y asertivo.

El conflicto trabajo y familia es de carácter bidireccional, sin embargo, se ha demostrado que, por un lado, los contextos laborales afectarían más el conflicto trabajo-familia y que el ámbito familiar afectaría más el conflicto familia-trabajo. Además, se observa que el conflicto trabajo-familia es más común que el conflicto familia-trabajo, ya que los límites familiares son más permeables que los límites laborales (Scherer & Steiber, 2007).

Enriquecimiento trabajo y familia

La teoría de roles asume una competencia entre dos esferas de la vida que son fundamentales para el desarrollo del individuo. Sin embargo, Greenhaus y Powell (2006) observan el fenómeno desde una nueva perspectiva. El hecho de desenvolverse en múltiples roles no necesariamente implica una competencia por recursos, sino que también puede provocar una combinación positiva, favoreciendo ambos aspectos de la vida en los cuales se participa. Desde este enfoque, surge el estudio del enriquecimiento trabajo y familia que indica que la experiencia de un rol mejora la calidad de vida en otro rol, es decir, trabajo y familia se potencian.

Así, existen tres vías por las cuales la participación en varios roles produce resultados positivos en los individuos:

- 1. Efecto aditivo:** el participar en más de un rol, especialmente cuando ambos roles son de alta calidad, genera una sumatoria que aumenta los niveles de bienestar general.
- 2. Efecto amortiguador:** consiste en que la satisfacción dentro de un determinado rol compensa cualquier tipo de cansancio, estrés, fatiga, etc., producido en otro rol. Es decir que los fracasos que se puedan experimentar en un ámbito son compensados por las gratificaciones recibidas en otro.
- 3. Efecto de transferencia:** se manifiesta cuando un recurso adquirido en uno de los roles puede ser invertido positivamente en el otro rol. Esta sería la ilustración perfecta del enriquecimiento en las dos esferas. De esta manera, se entendería enriquecimiento trabajo-familia cuando la calidad de las experiencias laborales mejoraría las experiencias familiares. Por otro lado, el enriquecimiento familia- trabajo ocurriría cuando las experiencias familiares mejoran la calidad de las experiencias laborales.

Ahora bien, ¿cuáles son los activos transferidos entre las esferas del trabajo y la familia? y ¿cómo funciona esta transferencia?

De acuerdo con la literatura, entre ambas esferas circulan habilidades, nuevas perspectivas, recursos psicológicos, físicos, capital social, y recursos materiales. La transferencia de ellos funciona con la activación de recursos en un rol A que produce un efecto positivo en el rol B. Ahora bien, esta transferencia está condicionada por dos factores. En primer lugar, por la activación de este recurso en el rol A; si el recurso no es activado, o se desactiva este nunca podrá enriquecer el rol B. En segundo lugar, la transferencia de recursos inter-rol, es mayor cuando el rol que recibe

el recurso es el más central en la vida de la persona (Lapierre et. al, 2018). Así se ha estudiado por ejemplo que las mujeres tendrían un mayor enriquecimiento trabajo-familia, ya que el rol receptor de recursos es su rol prominente, la familia. De esta manera, se entiende que los hombres usarían más el contexto familiar para enriquecer el trabajo y las mujeres utilizarían en mayor medida recursos del contexto laboral para enriquecer su vida familiar (Duxbury & Higgins, 1991).

Conclusión

Según lo que hemos descrito podemos decir que el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son dos caras de la misma moneda. El conflicto se analiza como una consecuencia negativa de la participación en las dos esferas de la vida y el enriquecimiento se enfoca en su efecto positivo, siendo ambos fenómenos dependientes de factores contextuales (Scherer & Steiber, 2007). La literatura ha definido claramente tres principales aristas que determinan ambos fenómenos: contexto y organización familiar, dinámicas empresariales asociadas a la conciliación y condiciones laborales (Gallie & Russel, 2009) (Adkins & Premeaux, 2012) (Liu, Wang, Keesler, & Schneider, 2011) (Milkie & Bianchi, 2010) (Scherer & Steiber, 2007) (Lapierre et.al 2018). Asimismo, también se ha estudiado la importancia de variables estructurales, relacionadas a las personas, es decir aquellas que no son susceptibles de cambiarse en un corto período de tiempo, ya sea por su carácter cultural y biológico como el género, o por su carácter social, como sería el caso del nivel socioeconómico. Estas variables tienen especial importancia en el caso de Chile, donde la población femenina de más bajo nivel socioeconómico es la que presenta mayores dificultades para trabajar por su obligación de cuidado de terceros (Ministerio de Salud, 2017).

El estudio de estas variables contextuales, desde la perspectiva del conflicto, se ha enfocado en encontrar factores de riesgo que aumentan la probabilidad de caer en una tensión (Scherer & Steiber, 2007). La literatura asociada al enriquecimiento, por otro lado, ha estudiado estos indicadores como activadores o desactivadores de la transferencia de recursos desde un rol hacia el otro (Greenhaus & Powell, 2006) (Lapierre et. al, 2018).

Es por lo anterior que en el Centro Trabajo y Familia estamos en una constante búsqueda de medir la integración entre Trabajo y Familia desde diferentes ámbitos. El último estudio que pueden encontrar es sobre la integración Trabajo y Familia y el Nivel Socioeconómico de las Familias. Anteriormente hay estudios sobre el balance trabajo y familia y el cuidado de adultos mayores, los millennials, protección a la maternidad, liderazgo femenino, entre otros. Como también nuestra línea de estudio IFREI en conjunto con el ICWF del IESE.

BIBLIOGRAFÍA

Adkins, C. L., & Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked and work family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 380-389.

Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2001). *El normal caos del amor: las nuevas formas de relación amorosa*. Barcelona: Paidós.

Bosch, M., & Riumalló, M. (2017). *Monitor IFREI: Conciliación Trabajo, Familia y Vida Personal*. Santiago de Chile: ESE Business School.

Chinchilla, N., Las Heras, M., & Torres, E. (2010). Work and Family Balance: A Global Challenge. En N. Chinchilla, M. Las Heras, & A. Massuda, *Balancing Work and Family: A practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*. Boston, Massachusetts: HRD Press Inc.

Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 70, 60-74.

Gallie, D., & Russel, H. (2009). *Work-family conflict and working conditions in Western Union*. Springer Science and Business Media.

Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76-88.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 10, 72-92.

INE. (2018). *Síntesis de Resultados Censo 2017*. Santiago de Chile.

Lapierre, L. M., Li, Y., Kwong Kwan, H., Greenhaus, J., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of*

Organizational Behaviour, 39, 385-401.

Las Heras, M., Bosch, M., & Raes, A. M. (2015). Sequential mediation among family friendly culture and outcomes. *Journal of Business Research*, 8.

Liu, H., Wang, Q., Keesler, V., & Schneider, B. (2011). Non-standard work schedules, work family conflict and parental well-being: A comparison of married and cohabiting unions. *Social Science Research*, 40, 473-484.

Milkie, M. A., & Bianchi, S. M. (2010). Work and family research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family*, 705-725.
Ministerio de Desarrollo Social. (2017). *Trabajo: Síntesis de Resultados*. Santiago de Chile.

Ministerio de Economía. (2016). *Mayor Incorporación de las Mujeres en la Economía Chilena*. Santiago de Chile.

Ministerio de Salud. (2017). *Guía para la Intervención en Conciliación Trabajo Familia*. Santiago de Chile.

Morandé, P. (2017). *Familia y Sociedad Contemporánea*. En P. Morandé, *Textos Sociológicos escogidos*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Scherer, S., & Steiber, N. (2007). *Work and Family in Conflict? The Impact of Work Demands on Family Life*. En D. Gallie, *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford Scholarship Online.

SERNAM. (2012). *Estudio de los Padres: Participación en la crianza de los hijos*. Santiago de Chile.

Wormald, G., & Torche, F. (2004). *Estratificación y movilidad social en Chile: Entre la adscripción y el logro*. Santiago de Chile: CEPAL: División de Desarrollo Social.

IDEAS SOBRE LA NECESIDAD DE UNA VISIÓN

HUMANISTA DE LA EMPRESA DEL S. XXI

“ La tendencia humana hacia la totalidad o la completitud conlleva, como se ha visto, la necesidad de un desarrollo integral. Y, para tal efecto, la vida en sociedad resulta imprescindible ”.

LA EMPRESA FRENTE A CRECIENTES DEMANDAS SOCIALES

La compleja situación que enfrenta la empresa contemporánea la obliga a repensar su actividad y, conjuntamente, a innovar permanentemente en orden a anticipar y enfrentar con éxito las múltiples al tiempo que cambiantes exigencias y circunstancias, tanto internas como del entorno. Una tarea tan demandante parece conducir de modo inexorable a revisar cuáles son sus fundamentos para, a partir de ellos, elaborar las respuestas adecuadas a los desafíos que encara.

Precisamente, ésta reflexión lleva necesariamente a mirar la empresa con un prisma humanista, atendido que la persona es el origen, el motor y la finalidad última de la entera actividad empresarial. Únicamente desde este punto de partida se hace posible encontrar sólidos caminos de despliegue hacia el futuro.

¿Cuáles son los crecientes requerimientos que recaen actualmente sobre la empresa?

En primer lugar, los relacionados con su sustentabilidad en el tiempo. Estos se manifiestan en tres dimensiones: la económico-tecnológica; la humano-social; y la ecológica o medioambiental. Todas ellas inciden en la continuidad exitosa de las compañías. Ya no basta, como antaño, que estas últimas sean eficaces y eficientes en su labor propia y, por consiguiente sean productivas y rentables. Se trata siempre de una condición necesaria e imprescindible para la pervivencia, pero en ningún caso suficiente. Junto al reto económico se yergue ahora el desafío tecnológico, que compele a las organizaciones de negocios a anticipar el futuro adaptándose a los cambios de las tecnologías que, no solo afectan los



Álvaro Pezoa B.

Ph.D. en Filosofía y Master en Artes Liberales, Universidad de Navarra. Director académico del ESE Business School. Director del Centro de Ética Empresarial y profesor titular del ESE Business School.

apezoa.esa@uandes.cl

modos de organización y producción existentes, sino que también pueden llegar a hacer desaparecer o surgir actividades completas, esto es, que buenos negocios actuales dejen de ser tales y otros que tal vez no eran siquiera pensables poco tiempo atrás emerjan como verdaderas oportunidades lucrativas.

La sostenibilidad empresarial se encuentra también cada vez más asociada a la dimensión humano-social. El denominado “factor humano” ha alcanzado enorme preponderancia en la marcha de las compañías. En la era del conocimiento las personas resultan ser absolutamente claves para que las organizaciones puedan alcanzar logros: la primacía de la fuerza física ha dado paso a la decidida prevalencia del “poder intelectual”. El conocimiento y el know how han tomado la delantera como elementos críticos que explican la continuidad exitosa de las empresas.

La calidad de la inserción social ha devenido en otro factor crucial para la buena marcha de las organizaciones. No hay espacio para ningún atisbo de autarquía o aislamiento respecto a la comunidad, donde se valora especialmente la integración de las empresas en la trama social, con ánimo colaborativo.

Por último, la sustentabilidad de la empresa se encuentra vinculada al tratamiento que ésta haga del entorno ecológico. El cuidado del medioambiente ha llegado a constituir un deber incontestable, tanto en el aspecto preventivo como en el paliativo. Y su exigibilidad ha devenido en planetaria además de estar asociada a las condiciones de vida que dispondrán las generaciones futuras.

En segundo término, los negocios están sometidos a altas demandas respecto a la calidad del trabajo profesional que en ellos se desarrolla y a la deseabilidad de los ambientes laborales que son capaces de crear. Ambos aspectos abren o no posibilidades de atraer a personas talentosas para trabajar en la organización. La atracción y retención de talentos satisfechos representa uno de los retos prioritarios para las empresas, toda vez que ellos resultan fundamentales para contar con ventajas competitivas que las encaminen hacia el buen éxito perdurable. En este sentido, las condiciones del trabajo han de ser fuertemente atractivas para aquellos profesionales que la empresa desea captar. Estas últimas deben cumplir una serie *–in crescendo–* de variables que van desde la calidad del ambiente laboral hasta hacer posible el florecimiento personal en la organización, pasando por la colaboración activa a la conciliación entre la vida laboral y la familiar o personal.

En tercer lugar, las empresas han de hacerse cargo de un amplio espectro de responsabilidades sociales. Diversos grupos de interés *–stakeholders–* miran con atención las conductas de las organizaciones en un variopinto frente de acción que va desde los propios colaboradores y accionistas hasta las comunidades locales y el Estado, incluyendo a los proveedores, clientes y una realidad no humana como es el entorno ecológico natural cuya “representación” se atribuyen diversos organismos sociales. Esta dimensión de la actividad empresarial se asocia directamente con su legitimidad social o, como ha sido dicho en otras palabras, con la “licencia social” para operar que poseen (o no) los negocios. Íntimamente vinculada a la responsabilidad social se halla la moralidad de los comportamientos empresariales. La ética es otro factor crucial para edificar tanto la sustentabilidad como la legitimidad de las empresas, hecho que lamentablemente ha quedado demasiadas veces en evidencia durante los últimos años, en Chile y en el mundo, como consecuencia de diversos escándalos corporativos, fruto de otras tantas faltas morales cometidas por sus directivos.

PERSONA, ÉTICA Y VISIÓN HUMANISTA DE LA EMPRESA

Para entender más profundamente cuál es la naturaleza de una empresa y, de este modo, contar con bases sólidas desde las que resulte posible que ésta desarrolle respuestas adecuadas para encarar los enormes retos a los que debe hacer frente, al menos hay que tener en consideración los siguientes aspectos fundamentales:

1. Como se mencionó más arriba la persona es el origen, motor y fin de la actividad empresarial. Es su verdadero centro. Este hecho explica su existencia misma: sin personas no puede llegar a haber empresa. Sin embargo, ella puede llegar a ser una realidad a partir de personas con ideas e iniciativa y que prácticamente no cuenten con ningún tipo de capital. Ontológicamente (desde el punto del ser) lo esencial para que exista empresa es que haya personas, al menos una.

Puesto que las personas son libres por naturaleza y llevan consigo el ejercicio de la misma a la actividad laboral y empresarial, esta última posee una intrínseca dimensión ética, es decir, hay en ella espacio para hacerse cargo de la responsabilidad en el uso de la libertad de cara a la consecución del máximo bien posible.



2. Una adecuada comprensión de la empresa y su insoslayable naturaleza moral, parece requerir de una visión integral y, por lo mismo, humanista de ella. Hace falta ampliar las habituales aproximaciones técnico-económicas utilizadas para conocer su realidad, para poder incorporar cabalmente a la persona en su interior. Se precisa de un humanismo empresarial que dé cuenta más amplia y profundamente respecto a qué es la empresa y, consiguientemente, sobre cuáles son los aspectos esenciales que han de ser considerados para conducir su actividad.

Una visión humanista de la empresa supone, por cierto, un entendimiento sobre quién es la persona humana, que lo origina. En relación a este punto, es preciso observar para estos efectos que la persona posee dos características centrales:

- i. Dimensión espiritual: la persona es un ser “algo-absoluto”, que tiene un rasgo de absolutidad.

El ser humano es coetáneamente individuo y relación. Destaca en él su individualidad personal única e irrepetible y, al mismo tiempo, su condición de ser social. No es un ser aislado, sino que naturalmente abierto a estar en relación con otros seres humanos, con quienes con-vive, co-opera,

co-labora y se comunica: con quienes posee algo en común. Esta forma de ser, implica que la plenitud humana personal requiera, también al unísono, del desarrollo de su individualidad y su sociabilidad. Ambas dimensiones son distinguibles, pero a la vez inseparables.

Que la persona sea un individuo espiritual, significa entre otras cosas, que es en cierta medida absoluto o absoluto. Palabra esta última que proviene del latín (*absolvere*) y significa literalmente desatado. Se trata de un ser que se desliga del resto de la realidad del cosmos, que puede tomar distancia incluso de sí mismo mediante la reflexión. Que en último extremo es autónomo, independiente, es decir, libre. Que, por esta razón, es capaz de autodeterminarse y no actúa por necesidad o de manera puramente condicionada. Finalmente, puede trascender (ir más allá): es un ser trascendente.

Se puede sostener que la persona manifiesta su condición trascendente en tres niveles. Primeramente, puede ampliar sus horizontes de desarrollo o superar sus propias expectativas sobre sí misma muchas veces en grados impensables para ella. Es lo que ocurre, por ejemplo, cuando se ve enfrentada a nuevos y múltiples desafíos que parecen superar sus capacidades y, no obstante, logra salir airosa

adelante habiendo, de paso, crecido interiormente. En este sentido, se podría decir que el ser humano puede ampliar sus propios límites de forma insospechada para él mismo. El proceso de educación de una persona es, entre otros ejemplos, una constatación más de tal realidad. En segundo lugar, si se considera a la humanidad en su conjunto, resulta evidente que ella es capaz de sorprenderse a sí misma con cierta frecuencia, fruto por ejemplo de invenciones, descubrimientos, cambios tecnológicos y más. Cabe pensar a guisa de ejemplo en todo el amplio espectro de la internet, para casi toda la humanidad su existencia era impensable hace tan solo tres décadas y actualmente es de uso universal al tiempo que se encuentra permanentemente proporcionando novedosos avances.

Finalmente, es posible sostener que la persona humana es trascendente en un sentido profundo y radical. Esto es, parece vincularse con un ser que no es un relativo-absoluto como ella sino un Absoluto-Absoluto, un ser perfectamente absuelto y libre, hacia quien se trasciende. Por siglos la filosofía ha dedicado su atención a la existencia de un ser superior perfecto y a la relación que la persona tendría con él. Se ha sostenido que esta última participaría de modo imperfecto de diversas plenitudes esenciales del ser perfecto como, por mencionar algunas, son la inteligencia, la voluntad, la libertad y el amor. Y, más todavía, que su destino último sería el encuentro con ese ser supremo.

ii. **Tendencia a la totalidad:** la persona también es un ser que tiende a alcanzar una totalidad, cuya plenitud es pluridimensional.

El ser humano tiene, por naturaleza, numerosas potencialidades que conducir a su plenitud, su camino de perfeccionamiento posee diversas aristas y, en todo caso, está lejos de ser unilateral. Sin embargo, individualmente considerada cada persona solo puede desarrollar con grado de excelencia muy pocas de ellas. De hecho, incluso Leonardo Da Vinci, considerado por los eruditos como uno de los hombres que han logrado desarrollar con excelencia un mayor número de virtualidades, dejó muchísimas más sin desarrollar durante su vida. Es así porque la persona experimenta tres órdenes de restricciones de cara a la actualización de todas las posibilidades de perfección inscritas en su naturaleza. Estas son de tiempo, espacio e inclinaciones o dones.

Puesto que no le resulta posible lograrlo solo, ¿cómo puede lograr entonces el ser humano participar del mayor número posible de cualidades o bienes humanos hechos realidad? La respuesta es: viviendo en sociedad con otros seres de su misma especie. En la comunidad humana mayor (la polis, según el lenguaje griego antiguo), es posible encontrar desarrolladas, por el conjunto de sus miembros, en alto grado la variopinta gama de cualidades humanas. De tal forma, es dable afirmar que cada individuo podrá participar del máximo posible de bienes (perfecciones) humanos en la vida en sociedad. Probablemente, desarrollará solo muy pocos con excelencia, hecho que permitirá a otros beneficiarse de ellos, pero estará en condiciones de disfrutar de muchos gracias al aporte que harán los demás miembros del todo social.

La tendencia humana hacia la totalidad o la completitud conlleva, como se ha visto, la necesidad de un desarrollo integral. Y, para tal efecto, la vida en sociedad resulta imprescindible. La comunidad humana es necesaria y condición de posibilidad para la plenitud de las personas. Esta razón sobresale como fundamental para explicar por qué el ser humano es esencialmente social: su perfección u hominización requiere de la vida en comunidad. Por eso, para la persona vivir es siempre con-vivir.

La felicidad de la persona —estado asociado a la plenitud de su ser— va a depender en buen grado de la medida en que ella logre desarrollar la doble dimensión antes mencionada (realidad espiritual y tendencia a la totalidad). Para aproximarse a ese fin de la vida humana, es imprescindible que la sociedad y sus respectivas comunidades y organizaciones den cabida a esa posibilidad. La empresa es, precisamente, una de ellas y de creciente importancia dentro del todo social. Lo que en ella acontezca debe ordenarse al bien humano, razón por la que la dirección de personas en una organización de negocios deberá siempre procurar hacerse cargo en la realidad cotidiana de que las personas se desarrollen conforme a esas características peculiares que las constituyen. Dicho directamente, un buen gobierno de personas ha de tener en cuenta que debe alcanzar sus objetivos ayudando a crecer a seres que son por esencia espirituales, racionales, libres y sociales, con todas las implicancias que ello comporta (trascendencia, autonomía y coetáneamente dependencia, necesidad de un desarrollo integral, etc.). Más aún, aquello que ocurre en la tarea empresarial (que es relativo y parcial dentro del cuerpo social) corresponde que se ordene al bien de la familia, pues es en ésta por antonomasia donde la persona se encuentra llamada

a ser valorada absolutamente. Asimismo, esta actividad ha de ordenarse también al bien común de la sociedad política, pues es en ella donde se acoge de modo más cabal la tendencia a la totalidad (el desarrollo integral) de la persona. Así vista, una vida empresarial será más plenamente humana en tanto y en cuanto no solo cumpla su finalidad económica particular sino que, al unísono, aporte máximamente al bien de las familias, especialmente de sus colaboradores, y al bien común social.

DIMENSIONES ESENCIALES DE LA EMPRESA

A la luz de las ideas previamente expuestas se torna patente que la empresa posee algunos rasgos esenciales que es preciso tener en consideración como bases ineludibles sobre las cuales prepararla para enfrentar los arduos desafíos que le imponen los tiempos. Entre ellos destacan:

i. **Comunidad de Personas:** la empresa ante todo es una comunidad de personas que persiguen unos fines comunes, siendo su naturaleza propia de orden económico. Esta condición prima sobre todas las otras que puedan atañerle, como por ejemplo son las de lugar de encuentro de los factores de producción, o una unidad operativa de

capital y trabajo, o una sociedad productiva económica. Una claridad sobre el respecto es absolutamente necesaria, pues de acuerdo cómo sea concebida la empresa será el tipo de práctica que se hará de la misma y, consecuentemente, de qué forma se dará cabida y se dirigirá a las personas. Si es verdad que ellas son el origen, centro y finalidad de la actividad empresarial no existe lugar para dudas de que la empresa es primeramente, tanto en su generación como en su ordenamiento moral, una comunidad humana.

ii. **Órgano Social Intermedio:** paralelamente la empresa es un órgano social intermedio, parte de la trama de la sociedad civil. Como tal, ha de subordinar su accionar y la legítima búsqueda de su propio bien (que incluye el beneficio, pero no se agota en él) al bien de las familias y al bien común de la sociedad. Entender adecuadamente esta realidad ayuda de paso a comprender que por su calidad de cuerpo social intermedio la empresa se relaciona también, más directa o indirectamente, con un sinnúmero de otras entidades que son parte del tejido social. Respecto a estos tendrá deberes y derechos y, por lo mismo, responsabilidades. De aquí que, dada su naturaleza, la organizaciones de negocios tengan diversas responsabilidades para con la sociedad y sus diversas



instituciones. De esta forma, la existencia de la denominada responsabilidad social empresarial (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC) es un hecho indisoluble de la misma existencia de la empresa y tan antigua como lo es ella. Otra cosa distinta es que, por diversas razones que no es del caso ahondar en estas líneas, se haya detenido la mirada sobre esta dimensión connatural al ser empresarial principalmente en las décadas recientes.

iii. Trabajo Profesional: un tercer elemento crucial al momento de repasar las dimensiones esenciales de la empresa es el trabajo profesional, que es la acción humana medular en la actividad de los negocios. Todos los miembros de aquella, sin distinción, generan su aporte propio al quehacer de la misma mediante su trabajo personal. Éste no contribuye solo al cometido económico de la organización y al sustento de las necesidades vitales de quienes lo ejecutan, sino que al mismo tiempo es fuente de numerosas y diferentes plenitudes humanas y sociales. En tal sentido, es muy relevante que en el seno de la empresa se dé una comprensión plena del alcance que la acción de trabajar posee para cada uno de sus integrantes. La calidad humana y económica de lo que acontezca al interior de la organización y el fruto que ésta podrá ofrecer hacia su exterior estarán profundamente marcadas por el modo en que se conciba y practique la tarea laboral.

Entre las principales perfecciones que puede procurar el trabajo se hallan las siguientes:

- Permitir el sustento material de la vida de quienes lo realizan y sus familias.
- Facilitar el acceso a bienes inmateriales, requeridos para vida buena humana (educación, cultura, recreación, descanso, etc.).
- Posibilitar el ahorro necesario para la vejez o los periodos de inactividad laboral.
- Ser condición de posibilidad para contar con tiempo para el noble ocio (en orden a cultivar otras facetas enriquecedoras de la vida humana: aficiones, hobbies, Dar pie a la realización personal y el sentimiento de ser útil, con su impacto favorable en una adecuada autoestima).
- Dar cabida a la concreción de vocaciones profesionales.
- Permitir el crecimiento de la persona mediante el desarrollo de hábitos intelectuales, conocimientos, hábitos técnicos y virtudes morales.

- Constituir el camino primero y prioritario para hacer una contribución al bien común social.

De aquí la relevancia de que el trabajo profesional sea bien-hecho, con excelencia, tanto técnico-económica como ética. Para todos los efectos antes señalados no da lo mismo que se trabaje o no, como tampoco que el trabajo efectuado sea de alta calidad o no.

DESAFÍOS FUNDAMENTALES PARA LA EMPRESA Y SUS DIRECTIVOS

Continuando el hilo argumental seguido, parecen desprenderse algunos desafíos fundamentales para la empresa del siglo en marcha y, más específicamente, para sus dueños y altos directivos. Más aún en un escenario de altas exigencias sociales para las organizaciones de negocios como es el actual y, previsiblemente, será el del futuro próximo. Resulta primordial como sólido punto de partida para encarar las demandas presentes, hacerse cargo de:

- Una comprensión acabada de lo que es realmente una empresa. Hecho que obliga a un entendimiento previo y no menos cabal de quién es la persona humana, agente de la acción empresarial.
- La determinación de qué cualidades han de desarrollar los directivos o líderes empresariales para estar suficientemente preparados para asumir el papel que les corresponde. La resolución de esta interrogante supone primero haber cumplido la tarea que requiere solventar el punto anterior.
- Generar conciencia de que a los altos directivos empresariales les toca asumir un rol aristocrático en la sociedad. Mientras más altas sean las responsabilidades tanto más resulta válida esta exigencia, impuesta por el lugar central que ocupa la empresa en la sociedad contemporánea.

Precisamente, debido a la centralidad social que ha llegado a ostentar la empresa (sobre todo privada) en el orden mundial, sus dirigentes han alcanzado junto con ella lugares de preeminencia e influencia social que nunca antes en la historia estuvieron a disposición para los hombres y mujeres de negocios. No resulta exagerado afirmar que en la actualidad a un líder empresarial le corresponde asumir papeles que otrora fueron típicamente asignados a los gobernantes políticos.

Se hace referencia aquí a la función aristocrática, desde luego no a un estrato social. En toda sociedad, independientemente de sus formas de gobierno político, existe la necesidad de que hayan grupos que asuman la tarea aristocrática y, por cierto, idealmente que la realicen bien. Esto, dicho en el sentido literal de la palabra aristocracia (del griego aristoi-krátos): el gobierno de los mejores (más preparados para ejercer dichas responsabilidades). Las sociedades requieren de élites idóneas para conducirlos y ellas debieran pasar por el tamiz aristocrático, esto es, estar formadas para ello. En virtud de su trascendencia en el orden social de estos tiempos, los dirigentes empresariales están llamados a ser parte constitutiva de este grupo. Si se quiere conformar una nueva aristocracia o parte de ella.

Los roles esenciales que debe ser capaz de cumplir un auténtico aristócrata son el político-ético, orientado a conducir hacia la obtención del bien común y el estético-ejemplar encaminado a dar buen ejemplo y marcar el tono y las formas de la convivencia social. Obviamente, la posesión de estas capacidades requiere asentarse en una sabiduría práctica (autoridad) que se forje en la verdad. En situaciones extremas y excepcionales un auténtico espíritu aristócrata ha de estar en condiciones de saber cuándo y cómo satisfacer también una función épica o heroica. Puesto de otra manera, ha de ser capaz de hacer los sacrificios que su crucial responsabilidad puede llegar a demandarle. Estos pueden adoptar formas diversas, tales como: defender posiciones minoritarias, convencer a otros de aquello que estima es bueno o correcto realizar, ir a contrapelo de determinadas tendencias o prácticas, aceptar incomprensiones injustas por decisiones adoptadas o posiciones vertidas y más.

MÍNIMOS Y MÁXIMOS

En la perspectiva que permite la argumentación hasta aquí esgrimida se puede apreciar que líneas de acción empresarial tan mentadas como la búsqueda activa de conductas probas y rectas, el despliegue de buenas prácticas (y dejar de lado otras malas), la pasión por la transparencia y la satisfacción de los intereses de los así llamados stakeholders representan el *mínimum minimorum* que cabe esperar de las empresas y sus directivos en la hora presente. Se trata de un esfuerzo encomiable por mejorar la marcha de la actividad empresarial, pero se queda corta en su mismo origen si no se tiene a la vista que de las empresas se espera más y que ellas pueden más.

Entre las tareas pendientes para la empresa del s. XXI, y sin ánimo de agotar la lista, destacan las siguientes:

- Una mayor integración social con las comunidades, otras instituciones y organizaciones.
- Una incorporación de las personas que trabajan en la empresa mucho más que física, de índole anímico-espiritual y cultural. Generar una auténtica identificación y sentido de pertenencia de los miembros con la organización, expresada en un hondo espíritu de cuerpo.
- Que el trabajo profesional sea fuente de sentido personal, tanto por la adopción de conciencia de su dimensión perfectiva como por la calidad con que se organiza y desempeña. Todo ello, en un contexto donde se dedica al trabajo un tiempo importante y bien utilizado, pero dejando horas suficientes para el desarrollo de la vida personal y familiar.
- Fomentar el espíritu de servicio, con el propósito de lograr que las personas entiendan y practiquen su tarea laboral como un servicio a los demás (destinatarios internos o externos), procurando otorgarles el máximo bien posible. El espíritu de servicio encamina a las personas que lo poseen hacia la excelencia en aquello que hacen, siendo así una condición anímico-moral que gatilla el trabajo bien-hecho y, consecuentemente, productos y servicios de calidad.
- La vivencia del esfuerzo empresarial como una vocación noble, capaz de dar origen a innumerables bienes económicos y humanos. Una actividad que así entendida, deje el espacio necesario para la práctica de una ética enfocada a la obtención del mayor bien posible y contribuya a que quienes la realizan o se relacionan con ella puedan encaminarse hacia una vida lograda.

Esta es la alta expectativa que, con claridad de ideas, convicción y voluntad puede ser satisfecha por la empresa (sus directivos y colaboradores). Con todo, se trata de un desafío que requiere repensar la actividad empresarial a la luz de una buena antropología y una sólida filosofía social.

**SEAMOS
DIFERENTES**



En Bci te escuchamos, innovamos, creamos y te invitamos a **hacer juntos tu vida más simple.**



MACH

PRIMER CRÉDITO
HIPOTECARIO ONLINE

Programa NACE
Apoyo al Emprendimiento

Cámbiate a Bci

BancoBci

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



PARA TU FLOTA DE VEHÍCULOS

¿Seguro que comprar es la mejor opción?

Considera todos los gastos antes de tomar decisiones

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

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

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

www.arvalrelsa.com
infochile@arvalrelsa.com

600 4447000



ARVAL | RELSA
BNP PARIBAS JOINT-VENTURE



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



Egresado de un lugar único

GARCES SILVA

FAMILY VINEYARDS

Leyda Valley · San Antonio, Chile