

Business Mekano

Nº 35 • Año IX • Enero, 2009



EL IMPACTO DE IFRS EN LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS

Historia de Éxito **7**

Banco BBVA: Experiencia de Mekano
Clave para Desarrollar Proyecto Llama

Informe Especial **15**

Gestión de Riesgo: Una
Obligación en Época de Crisis



Una Solución Integral para Puntos de Venta y Administración de Locales / Cadenas.

Punto Fiscal, la suite de las aplicaciones especializada en comercio minorista, que resuelve el problema integral de atención de clientes en el punto de venta, de una manera fácil, eficiente y segura.

Punto Fiscal concentra la administración de los siguientes procesos: inventario, compras, clientes, proveedores y gestión de ventas de locales.

Hardware de POS e impresoras fiscales IBM aprobadas por el SII.

Software desarrollado bajo ambiente de plataformas Microsoft.



PUNTOFISCAL

www.puntofiscal.cl

Comercializa

MEKANOSIGE

SOLUCIONES PARA EL COMERCIO

Pedro de Valdivia 555, piso 9, tel: 3724400

www.mekano.com

Contenidos

5 Actualidad Tecnología, Pilar de Obama

El programa electoral del Presidente Obama incorpora un importante compromiso con el aspecto tecnológico del desarrollo.

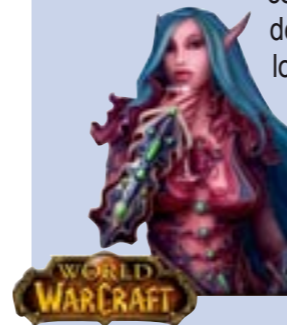
7 Historia de Éxito: “Experiencia de Mekano, Clave en Éxito de Proyecto Llaima”

César Ortega, Gerente de Control de Gestión y M.I.S. del Banco BBVA alabó el profesionalismo de Mekano al implantar un sofisticado software que permitirá conocer la rentabilidad de los negocios de la organización.



12 Juegos En Línea: Entrenando Líderes del Futuro

Empresas y universidades comienzan a descubrir cómo los juegos de roles pueden utilizarse como herramientas de gestión.



15 Informe Especial: Gestión de Riesgo

¿Qué debe hacer el empresario en tiempos de crisis? ¿Apostar o replegarse? El riesgo es consustancial a la empresa, pero en períodos difíciles es ¿una ventaja competitiva o un arma letal?



9 Portada: Impacto de IFRS en los Sistemas Informáticos

Pese a los muchos beneficios de convertir el sistema de contabilidad tradicional al nuevo, el proceso se puede transformar en un verdadero dolor de cabeza para las empresas en Chile y el mundo.



18 Innovación: El Nuevo Papel de las Universidades

Las universidades asumen grados de liderazgo en innovaciones tecnológicas, gracias a sus equipos de investigación y al entusiasmo de sus profesores y jóvenes alumnos.

20 Clientes: Satisfacción en Audiomúsica por Proyecto Liderado por MekanoSige

MekanoSige acaba de implantar un software de Puntos de Venta (POS) en la cadena de tiendas especializadas Audiomúsica, que agiliza y facilita el proceso final de la compra.



Competir con Procesos Digitales: Las TI que Sí que Hacen la Diferencia



**Ricardo Steeger, Gerente General
Mekano**

Mekano Business

Publicación propiedad de Mekano

MEKANO

Pedro de Valdivia N°555, Piso 9, Providencia, Santiago.
Chile: Fono (56-2) 372 4400; Fax (56-2) 343 1943

COMITÉ EDITORIAL

Álvarez, José María, Gerente General, MekanoSige
Busch, Pamela, Marketing, Mekano
Garrido, Waldo, Gerente Comercial, Mekano
Penna, Maximiliano, Gerente de Servicios, Mekano
Steeger, Roberto, Director Ejecutivo, Mekano
Stehr, Rainer, Gerente Clientes, Mekano

Edición y Producción

K&D Comunicaciones Ltda.

11 de Septiembre, 1945, Of. 213 Providencia.
Fonos: 481-6940; 481-6941, kliwa@entelchile.net

Un reciente estudio realizado en Harvard Business School (Andrew McAfee) reveló un vínculo cada vez mayor entre ciertos tipos de inversión en tecnología y el aumento de competitividad. Desde mediados de los 90 cuando se consolidó el uso de Internet y del software para empresas, la competencia se ha acelerado a niveles sin precedentes.

En el trabajo se aislaron factores como las fusiones y adquisiciones, globalización y se encontraron patrones sorprendentes, a partir de dicha fecha, como que surgió una nueva dinámica competitiva consistente en la generación de mayores brechas entre las organizaciones líderes y el resto de las empresas de un sector; se descubrió que los que logran superar al resto, ganan mucho y muy rápido, aunque no necesariamente por largo tiempo.

Este fenómeno se observa con mayor nitidez en industrias de la digitalización como las del software y la música. Es el caso de Google que reemplazó a Yahoo, que a su vez había sustituido a AltaVista. Esto también se observa en otras áreas productivas como Otis Elevators, CVS y Cisco. Esto se debe a la virtualización de procesos y no de productos, por lo tanto, cualquier innovación, con una mejor manera de hacer las cosas puede escalarla y replicarla a una velocidad inédita y llegar a dominar un sector.

Para competir y prosperar en este entorno, las corporaciones deben “desplegar, innovar y propagar”. Primero, desplegar una plataforma tecnológica integrada y homogénea a lo largo y ancho de toda la organización, sistematizando procesos en forma coherente. Luego, el desafío es separarse del resto mediante la creación de mejores formas de trabajar. Por último, debe utilizarse la plataforma para propagar esas innovaciones de negocio en forma generalizada y confiable, con la fuerza que demanda todo cambio.

Revisando los elementos comunes de procesos exitosos posibilitados por las TI, suelen aparecer las siguientes características:

- Cubren un espectro amplio, se aplican sobre un área amplia de la empresa, como todas las tiendas, fábricas o logística de despacho.
- Generan resultados inmediatos, los cambios se activan apenas entran en funcionamiento.
- Son precisos y coherentes, sugieren instrucciones altamente detalladas y se ejecutan de la misma forma en todas partes, por ejemplo recepción de pedidos y despachos a sucursales.
- Facilitan el monitoreo, pueden observarse y controlarse desde cualquier parte y en línea.
- Incentivan el cumplimiento y muchas veces imposibilitan caminos alternativos en la ejecución.

No cabe ninguna duda que los líderes empresariales que consigan una gran mejora en sus procesos de negocios podrán optar a una mayor participación y valor de mercado. ■

R Steeger
Ricardo Steeger, Gerente General, Mekano

TECNOLOGÍA, PILAR DEL GOBIERNO DEL PRESIDENTE OBAMA

Comprometerse con la neutralidad de la red, llevar la banda ancha a todo Estados Unidos, asegurar la competitividad tecnológica de su país y transparentar las acciones de su Gobierno, publicando todas las actividades que se realizan, son las bases del programa electoral del primer Presidente tecnológico que llega a la Casa Blanca.



Ya desde los inicios de su candidatura al sillón presidencial de Estados Unidos, el candidato demócrata Barack Obama se distinguió del resto de sus oponentes por el fuerte uso que hizo de la tecnología para realizar su campaña. Su triunfo por sobre Hillary Clinton en las primarias se atribuye, en gran parte, a cómo se apropió de las herramientas de Internet, por ejemplo generando un canal en YouTube, páginas en MySpace y Facebook, uso de aplicaciones específicas en el iPhone y hasta publicidad indirecta en videojuegos como Burnout Paradise o Madden NFL 09.

Desde siempre su idea fue aprovechar la fuerza de la tecnología para concitar la atención de un universo hasta el momento perdido de votantes, quienes podrían ayudarlo a llegar a la presidencia de los Estados Unidos.

Claramente su objetivo se logró, ya que personas de 18 a 29 años, que nunca antes habían sufragado, acudieron el pasado 4 de noviembre a las urnas. Además, según estudios del Centro de Información e Investigación en Aprendizaje y Compromiso Cívico de Estados Unidos esa gente sumó entre 21,6 y 23,9 millones de personas en el rango de edad, en com-

paración a 19,4 millones registrados en 2004. Y de esa gran cantidad de votantes jóvenes, el 66 por ciento decidió por Obama, de acuerdo a la encuesta oficial de la empresa Edison/Mitofsky.

“Obama ama la tecnología y si la usa tan bien, es porque la domina”, sostiene Rob Enderle, del Enderle Group en Silicon Valley. “Es lo que lo convierte en un Presidente de alta tecnología”, afirma, reflejando el pensamiento de la mayoría de los empresarios más destacados de Estados Unidos.

Un Ministro para la Tecnología

Al dirigirse a su nación, desde su sitio Change.gov, Barack Obama manifestó que, a su juicio, “es inaceptable que estemos ubicados en el lugar número 15 en el mundo en la adopción de la banda ancha. Acá, en el país donde se inventó Internet, todo niño debería tener la opción de conectarse y la tendrá, porque así es como fortaleceremos la competi-

RESUMEN

Nunca antes había gobernado un mandatario en Estados Unidos tan comprometido con el desarrollo tecnológico de su país. No es casualidad que gran parte de su victoria presidencial se la deba a las Tecnologías de la Información. Cinco son los aspectos que consideran su política pública respecto del tema.



vidad de Estados Unidos en el mundo”.

La conexión con banda ancha de toda la población estadounidense será la primera medida que adoptará el nuevo Jefe de Estado.

Obama reconoció que la tecnología puede ayudar a resolver los problemas más complicados de una nación, asunto que algunas empresas o grupos productivos a veces se niegan a reconocer, porque no forma parte de su negocio. Sostiene el mandatario que esto es aplicable, por ejemplo, en la minería o en los temas de salud y electrónica, donde se podrían reducir los costos, disminuir los errores, mejorar el rendimiento, buscar otras fuentes de energía renovable, o crear más empleos en distintas áreas gracias a las soluciones tecnológicas que se van generando.

Tal es la importancia que Barack Obama le asigna al mundo tecnológico, que por primera vez en la historia norteamericana creará un puesto en su administración que dirigirá exclusivamente este tema, una especie de Ministro dedicado a esta materia.

Su nombre será Chief Technology Officer, CTO, y son numerosos los empresarios destacados del sector de las TIC que postulan para hacerse cargo en forma oficial, ya que esto implicará también acercamientos de Estados Unidos a países latinoamericanos y europeos para compartir información, programas de becas y consolidar futuros proyectos de intercambios tecnológicos.

Pero para los expertos, la principal responsabilidad del CTO, y donde todos los ojos estarán puestos, será velar por que se cumplan las cinco promesas cen-

“ La tecnología puede ayudar a resolver los problemas más complicados de una nación, asunto que algunas empresas a veces se niegan a reconocer, porque no forma parte de su negocio.”

trales que Barack Obama realizó durante su campaña presidencial ligadas al tema de la tecnología: neutralidad en la red, efectiva penetración de la banda ancha, espectro inalámbrico, privacidad cibernética y exenciones fiscales o tributarias.

Las Cinco Promesas

Para la neutralidad de Internet, se deberán fijar normas y leyes que obliguen a proveedores y empresas de telecomunicaciones a permitir que todas las aplicaciones, servicios y dispositivos de

redes de acceso trabajen en igualdad de condiciones. Todas estas regulaciones deberán realizarse a través de legislaciones federales.

En cuanto a la penetración de la banda ancha en Estados Unidos, el nuevo Presidente sostuvo que aumentaría el fondo de servicio universal para mejorar la infraestructura de redes, ya que su país se encontraría en la posición 15 a nivel mundial en velocidad de acceso, muy por debajo de Japón, Finlandia y Corea de Sur, por ejemplo.

Barack Obama aseguró más control en el espectro inalámbrico de parte de los organismos reguladores. Además, una revisión de las normas actuales que promuevan la competencia y un beneficio real para el usuario final.

En cuanto a las exenciones fiscales para las empresas que externalicen la producción, el Presidente electo prometió su eliminación. Si bien esto puede hacer más difícil la expansión de grandes organizaciones en un mundo globalizado, gracias a las nuevas políticas de visados, aumentará la contratación de ingenieros altamente capacitados y científicos para incrementar la competitividad.

Por último, tener privacidad en la red fue uno de los puntos en que Obama hizo énfasis durante su campaña, prometiendo mayor seguridad para los historiales médicos electrónicos y nuevas medidas para restringir el uso de la información personal almacenada en bases de datos virtuales. Además, un aumento del presupuesto para la Comisión Federal de Comercio en la lucha contra el *spam*, el *phishing* y programas que contengan virus. ■

CÉSAR ORTEGA, GERENTE DE CONTROL DE GESTIÓN Y M.I.S. DEL BANCO BBVA:

“EXPERIENCIA DE MEKANO, CLAVE PARA ÉXITO DE PROYECTO LLAIMA”

Mekano acaba de implementar el proyecto Llaima en el Banco BBVA en un tiempo récord. Para la empresa, el logro se debió a una definición clara de los objetivos, la eficiencia de las reuniones de seguimiento y la aplicación de tecnología de punta.

Uno de los aspectos que llamó la atención al Gerente de Control de Gestión del Banco BBVA, César Ortega, no sólo fue la rapidez con que se desarrolló el software, sino que la calidad personal y el profesionalismo con que los ejecutivos de Mekano colaboraron para materializar el programa. “Fue muy grato participar con ellos, una relación con gente cercana, amable, con conocimiento y muy comprometida con los objetivos de la empresa, pues

gran parte de este corto período trabajamos bajo mucha presión y con no pocos obstáculos. Sin duda, esta positiva experiencia es un aval importante para continuar con Mekano en futuros temas”. La buena y complementada unión entre las dos organizaciones ayudó a que el proyecto Llaima se implantara en tiempo récord. El proceso tomó sólo 10 meses, bastante rápido, considerando que los plazos y alcances de esta envergadura demoran alrededor de un año y medio. El equipo Mekano contó con la participación de KR Consulting.

“La experiencia fue todo un éxito, porque es un proyecto de largo aliento, que sacamos en muy poco tiempo, y bien”, explica Ortega. Ambas entidades se adecuaron bajo un estilo de trabajo común, donde se establecieron definiciones precisas y claras, un seguimiento riguroso de las distintas etapas, reuniones periódicas, con plazos estrechos, pero realistas, de hecho no se suspendió ni postergó ninguno de los casi 50 encuentros de trabajo establecidos, los que el Gerente de Control de Gestión del banco catalogó como muy resolutivos y vitales para impulsar la iniciativa.

El proyecto Llaima —que lleva este nombre, porque empezó a formarse el mismo día en que el volcán partió con un fuerte proceso de actividad— responde a una nueva estrategia comercial centrada en los clientes, proporcionando información de gestión al área de negocios del banco en cinco ejes: clientes, gestores, oficinas, productos y canales. El software implantado fue un aplicativo de *Business Intelligence*, desarrollado sobre una plataforma Hyperion de Oracle.

Otra Mirada

Según Ortega, la experiencia de Llaima con Mekano fue simplemente desarrollar otra mirada a la información de gestión. “Y aunque está recién instalada, ya hemos tenido buenos resultados. Nuestros usuarios, que son los ejecutivos de negocios o los gerentes de producto, manifestaron ya su agrado, por disponer de todo este tipo de información —que llega incluso a nivel de cada contrato— como una herramienta amistosa y con tecnología de punta”.

El ejecutivo explica que, por ejemplo, tener antecedentes por “canales” es básico y fundamental para la implantación y seguimiento del Plan Estratégico existente, conocer el comportamiento de los clientes, sus preferencias de acercamiento a los productos que el banco ofrece, es vital para el desarrollo de estrategias comerciales adecuadas. “A la tradicional red de sucursales se han sumado múltiples canales alternativos; hoy claramente los jóvenes usan en forma muy intensa la tecnología para su relación con el banco, vía Internet y cajeros automáti-

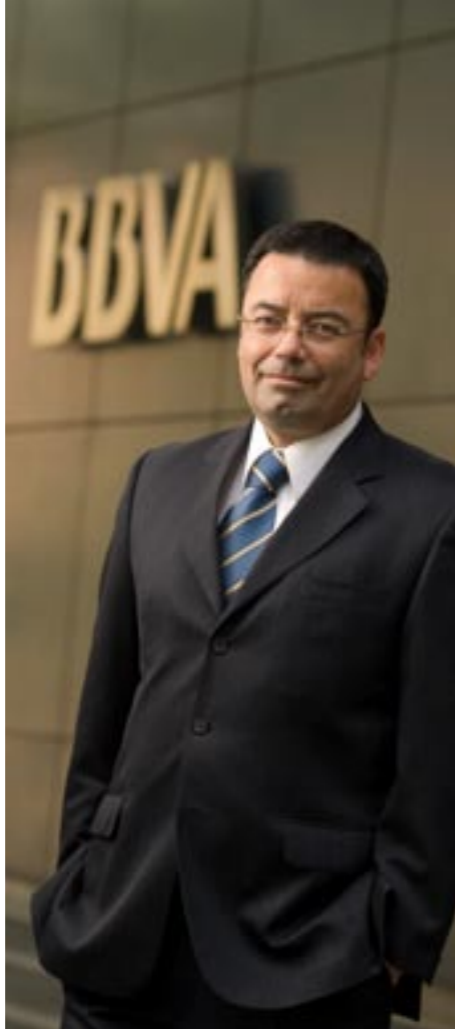
RESUMEN

Con excelentes resultados, Mekano acaba de implantar un software de gestión en el banco BBVA; el proyecto se denomina Llaima, ya que se inició justo cuando el volcán estaba en período de máxima erupción. La iniciativa se llevó a cabo en tiempo récord y, según el ejecutivo bancario, en gran medida gracias a la experiencia y profesionalismo del equipo de Mekano.

cos, la gente mayor en tanto, aún gusta del contacto más personal con su ejecutivo de siempre”.

El desarrollo del software surge no sólo de la necesidad de disponer de la rentabilidad de cada cliente, producto, sucursal, gestor y canal, también provee al banco las bases de datos asociadas a este proyecto que serán explotadas para establecer relaciones de comportamiento de cada segmento de clientes, sus grados de vinculación, y un sin fin de temas relacionados que permitirán a la organización diferenciar y perfeccionar sus planes de acción.

Ortega asegura que la industria bancaria es muy competitiva, todos ofrecen en general los mismos productos y servicios a una calidad y precios similares. Y es por ello que particularmente para este sector es tan importante conocer a los clientes, identificar sus necesidades y anticiparse al resto, ofreciendo productos en forma novedosa. Una realidad muy distinta a lo que tienen otras compañías, “en las industrias productivas, por ejemplo, es posible lograr mayor diferenciación, el café que ofrece Starbucks sólo lo ofrece Starbucks, por aroma, por sabor, incluso por imagen; en los bancos, en cambio, un crédito de consumo siempre será lo mismo, varía el monto, la tasa y el plazo, pero en esencia es igual en todas estas organizaciones; la distinción la podemos hacer, por ejemplo, en cómo llegamos al cliente que precisa de ese crédito”. La necesidad de distinguirse de la competencia es permanente, con o sin crisis mundial. Explica César Ortega que estos períodos de aparente menor actividad no deben ser una excusa para no invertir en innovación y desarrollo. “Si uno deja de hacerlo, lo más probable es que la competencia siga avanzando y más temprano que tarde quedaremos rezagados y perdemos oportunidades de crecimiento. No olvidemos que este grupo busca



Gerente de Control de Gestión del Banco BBVA, César Ortega.

consolidarse como uno de los más importantes del país, por lo tanto no podemos descuidarnos”.

Renovando la Cultura

Uno de los aspectos más valorados de este proyecto de *Business Intelligence* desarrollado con Mekano es la información a nivel de “gestores”, esto es básicamente tener la posibilidad de medir la productividad de nuestros ejecutivos de cuentas, en aspectos tan centrales como la facturación y los resultados asociados a ella. “Un elemento central de la carrera funcionaria en la institución es la ‘meritocracia’, hoy ya estamos en condiciones de medirla, con nombres y apellidos, y asociado a ello la natural recompensa por el logro de sus objetivos”.

De esta forma, esta iniciativa ayudará a potenciar la cultura del banco, una empresa “meritocrática”, basada en el premio al esfuerzo y talento personal. “Este es un gran aporte en términos cualitativos, porque Llaima basa buena parte de su reportería estándar en un *ranking* de productividad por eje-

cutivos lo que es muy motivante, tanto para los colaboradores de los primeros lugares como para los de los últimos; quienes lideran siempre intentarán mantenerse en el tope y los del final obviamente redoblarán sus esfuerzos por salir de esas posiciones”.

Y agrega: “Esto no pretende ser una herramienta controladora de personas, pero sí es un elemento importante a la hora de medir gestión, premiar las superaciones y corregir los puntos débiles”. Pero la asociación BBVA-Mekano tiene historia. El banco se basó en una experiencia anterior con la organización, en la década del 90, cuando la empresa tenía otros dueños y todavía era Banco BHIF. Trabajaron en un sistema de información de gestión similar, aunque mucho más precario. Ortega asegura que ese proyecto resultó igualmente positivo y fue una de las claves para confiar en ellos otra vez. “Ahora que necesitábamos dar un paso adicional para generar un cambio, volvimos a llamar a Mekano. Pensamos que si 10 años atrás lo habían hecho bien, hoy debiera ser mucho mejor”.

El Banco BBVA llegó a Chile hace 10 años, época en que compró el BHIF, que en ese tiempo tenía una cuota de mercado cercana al cuatro por ciento y estaba en séptimo u octavo lugar del sistema financiero. “Era un banco pequeño con clara orientación hipotecaria; hoy en cambio tiene un modelo de negocio de banca universal, con un fuerte enfoque en la minorista”, dice Ortega. En estos años, la empresa ha duplicado el tamaño, alcanzando un ocho por ciento del total. “Somos el cuarto banco de la plaza con miras a ser el tercero, hemos multiplicado por más de cuatro veces el volumen de colocaciones y nos posicionamos como una de las organizaciones con la mayor capacidad de crecimiento orgánico del país. En una década cambiamos sustancialmente la imagen de la compañía, y por si fuera poco ahora mucha gente le dice “uve” a la ‘v’ corta”. ■

EL IMPACTO DE IFRS EN LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS

Si bien la conversión del sistema de contabilidad tradicional al nuevo implica muchos beneficios, su implementación es difícil para las empresas en Chile y el mundo.



La decisión de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) de postergar la entrada en vigencia de las nuevas normas contables conocidas como NIIF (por su sigla en español, Norma Internacional de Información Financiera) o IFRS (por su sigla en inglés, International Financial Reporting Standards), significó un enorme alivio para las grandes empresas chilenas, que tendrían que haber comenzado a informar en este nuevo “lenguaje contable” a partir del primer trimestre del 2008, pero que con el aplazamiento podrán hacerlo el 31 de diciembre del 2009.

Una encuesta a ejecutivos nacionales realizada por Ernst&Young, hace dos meses, sostuvo que el 84 por ciento de las 134 compañías que “más mueven el PIB nacional” no estarían en condiciones de realizar la conversión a IFRS.

La explicación que ofreció la SVS para demorar la entrada en vigencia de la nueva norma fue que deseaba que los directorios de las sociedades sometidas a regulación, direccionaran su actuar a enfrentar la crisis económica mundial, ya que la volatilidad del momen-

to incorpora grandes complejidades de gestión a la evaluación de activos, y en esas condiciones, resulta en extremo difícil valorizarlos razonablemente.

De hecho, la cada vez mayor falta de liquidez en muchos mercados está poniendo en tela de juicio la aplicabilidad del criterio de “valor razonable o justo”, uno de los elementos que define el nuevo estilo contable y que indica el valor presente de la empresa, de mercado, a diferencia del antiguo, que expresaba el valor histórico. El problema con las recesiones, argumentan los detractores de este principio específico, es que crea un clima muy subjetivo para medir activos y pasivos, porque las señales de la economía son equívocas. Ante la actual situación en las finanzas globales y la suma de críticas, el organismo emisor de las normas, el International Accounting Standards Board (IASB), está

respondiendo, mediante un intento de homogeneizar criterios entre las corporaciones, para calcular mejor dicho valor e incrementar la transparencia en las cuentas anuales.

Bastante discrepancia entre los expertos surgió por el caso de American International Group Inc. (AIG), cuyo balance fue literalmente destrozado por el nuevo sistema, que presionó a la compañía a tal extremo, que el gigante del seguro estuvo a punto de quebrar; no lo hizo sólo gracias a la intervención del Estado norteamericano, que le inyectó una millonaria cantidad de dinero. AIG, una de las mayores organizaciones aseguradoras del mundo, fue obligada a reducir su valor de libro, debido a una supuesta sobrevaloración de activos, que lanzó las acciones por el despeñadero en pocos días.

Cambios Complejos

Desde ese punto de vista, el aplazamiento de la SVS en Chile fue sabio, porque cuando la economía está congelada, señalan los analistas, la operación resulta absurda. El hecho de que determinados activos no tengan valores de mercado, no significa que no provean valor a la empresa una vez que se recupera la actividad financiera.

Roberto García, experto de PricewaterhouseCoopers asegura que hay dos motivos adicionales al mencionado que

RESUMEN

La experiencia de la Unión Europea, que aplicó la nueva contabilidad financiera a partir del 2005 y la actual crisis mundial evidencian el enorme desafío que significa convertir el antiguo sistema contable al IFRS (por su sigla en español, Norma Internacional de Información Financiera). La conversión no se trata de un proceso mecánico ni automático. Depende del nivel, tamaño e infraestructura de cada organización.

guiaron la decisión de la SVS: el mercado nacional no está suficientemente maduro como para interpretar la información que se generará con el nuevo sistema y, tal vez más importante que todo lo anterior, existe un serio problema operacional, que gravita más allá de lo imaginado, porque la mayoría de las empresas chilenas no alcanzarán a adaptar sus procedimientos tecnológicos para el cambio.

Esta última es una dificultad que en un principio se subestimó, porque gran parte de los esfuerzos estuvieron orientados a entender el nuevo proceso, pero cuando ya Europa incorporó el sistema a partir del 2005 y Estados Unidos comienza a hacerlo por etapas, para culminar en el 2011, van quedando de manifiesto los problemas que todos están enfrentando por no poner a punto sus sistemas informáticos a tiempo, uno de los principales impactos colaterales de la adopción de la IFRS. De hecho un sondeo realizado en Chile por la Superintendencia de Valores y Seguros a un grupo de empresas nacionales, determinó que un alto porcentaje expresa grave preocupación por los costos derivados de la adaptación de los sistemas informáticos.

Tal como lo indican ejecutivos de Deloitte, no se trata sólo de cambiar o migrar el software; las transformaciones tienen que ser mucho más profundas y mayores que eso. Indican que un sistema del tipo World Class o uno de menor envergadura debería ser capaz de entregar, por ejemplo, reportes por segmentos, transparencia y consistencia; informes financieros, usando muchas características; representaciones simples de contabilidad paralela; estructuras de datos ampliadas y nuevos documentos de análisis para la gerencia y departamentos legales. Pero esa es una parte del problema, el 50 por ciento de la solución, ya que la mayoría coincide en que cualquier ERP de clase mundial puede realizar el trabajo, pero ningún ERP puede reemplazar la experiencia, la buena asesoría, la capacitación y en definitiva, al equipo humano que lo hace funcionar.

Corrección Monetaria, Tema Álgido

“Efectivamente, el punto más álgido de esta conversión tiene que ver con los equipos”, señala Miguel Arrate, Gerente de Proyectos de Mekano, “es que las nuevas normas piden en forma expresa no registrar la



El sistema IFRS reconoce los activos como valor de mercado.

corrección monetaria. El Servicio de Impuestos Internos (SII), sin embargo, continúa exigiendo a las empresas que los estados financieros se presenten como de costumbre, es decir, contemplando dicha corrección monetaria. Se esperaría que el SII solicitara la presentación de los tributos de acuerdo a la nueva norma, pero esto lo estaría postergando deliberadamente, porque se ignoran aún los impactos que las nuevas disposiciones supondrán para las recaudaciones. Las auto-

“El proceso de conversión representa un costo equivalente al 0,31 por ciento de las ventas netas.”

ridades de la organización posiblemente quieren verlo en la práctica, lo que podría demorar un par de años, período en el cual las compañías tendrán que convivir con dos sistemas contables. El tema de la corrección monetaria es el asunto más complicado y, de manera específica a la de los inventarios. Los ERP de clase mundial tienen capacidad para llevar doble contabilidad, de modo que es posible hacer la operación en dos libros contables y del mismo modo en los sistemas de activos fijos. El problema de los inventarios es que el control de existencia no es capaz —por diseño y arquitectura de los ERPs— de registrar en paralelo dos costos simultáneamente. Entonces hay que inventar, diseñar, construir soluciones, algunas bastante sofisticadas. En los casos de empresas que manejan activos

biológicos, el tema se complejiza aún más, cuando se trata de dimensionar los valores justos de activos en crecimiento, donde no hay sistemas estándares que soporten este requerimiento. Nada de esto viene solo y de manera automática. Hay que gestionarlo”.

A juicio de Arrate, estos nuevos requerimientos implicarán una presión muy importante para los sistemas, algunos de los cuales no están preparados para resistir tanta exigencia.

Andrés Acuña, socio de CISA de Ernst&Young (Certified Information Systems Auditor, el estándar global en auditoría de sistemas informáticos) sostiene que “no es llegar y traer un software de afuera e implementarlo; lo primero que las compañías deben saber es cuál es el impacto que tiene esta norma y cuál es la solución informática”. Agrega que aprovechando el aplazamiento de la SVS lo ideal sería que las empresas no dejaran para última hora el tema de las nuevas exigencias para el área informática. “Las empresas tienen que hacer un buen diagnóstico, ya que la base de lo que se implemente tiene que ver con distinguir las diferencias entre lo que hacen hoy y lo que deberán hacer bajo la norma IFRS. Una buena planificación resulta clave”.

Informe y Consejos de Deloitte

De acuerdo con un reciente estudio realizado por Deloitte Consulting LLP titulado La Implicancias Tecnológicas del IFRS para la Compañías Norteamericanas (Technology Implications of IFRS Adoption for U.S. Companies) se establece que “la adopción de IFRS tendrá uno de los mayores impactos imaginados en la contabilidad y finanzas de una empresa, pero también afectará otras áreas de la organización, como por ejemplo la de los recursos humanos, los procesos y más que nada, el de la tecnología. Considerar la adopción de NIIF como un simple cambio de entrega de información contable es un error y puede conducir a un aumento de costo, atrasos y procesos ineficientes. El desarrollo de estrategias de conversión en una organización representa transformaciones profundas en los sistemas existentes y en la habilidad de usar la tecnología para soportar la IFRS”.

Agrega el informe que el grado de cambio incorporado a los sistemas informáticos dependerá de múltiples factores y elecciones:

el tamaño y complejidad del negocio; la estrategia para responder a la IFRS.

Estudios realizados en Europa revelan que el proceso de conversión, por primera vez, representó aproximadamente un costo equivalente al 0,31 por ciento de las ventas netas, para empresas con ventas menores a 500 millones de euros, y hasta de 0,05 por ciento de las ventas netas, para compañías con cifras superiores. La investigación también hizo notar, que para aquellas corporaciones que hicieron una planificación adecuada, los costos en años siguientes cayeron a 0,06 por ciento en el segundo año para las más chicas, y entre 0,008 y 0,01 por ciento para las más grandes.

La Experiencia Europea

Hay otras observaciones que considerar, tomando en cuenta la experiencia que ya tienen muchas empresas europeas, que mucho antes que las norteamericanas y chilenas debieron iniciar su proceso de conversión.

Diversos ejecutivos financieros (Chief Financial Officer, CFO) de alto nivel se vieron obligados a involucrarse con los encargados del área informática de sus organizaciones (Chief Information Officer, CIO) en un plano de igualdad, algo no siempre aceptable, debido a que todavía tiende a separarlos un mundo de conocimientos, lenguajes y de enfoques.

Muchas empresas del viejo continente lo hicieron y continuaban desarrollando esto, como la forma más directa de solucionar los problemas. Es el caso del gigante belga del retail, el Delhaize Group, que, a raíz de la conversión al sistema contable IFRS reorganizó la totalidad de la firma y puso a la cabeza de la gerencia de T.I. a la máxima autoridad de finanzas, al CFO, Craig Owens, un ejecutivo con muchas capacidades, entre las cuales se cuenta un MBA en la Universidad de Wharton, donde aprendió a integrar los conceptos contables, con los de las T.I., en lo que constituye un perfil bastante especial.

La asignación de Owen y su voluntad de “impulsar una discusión tecnológica inteligente con los encargados del área” se transformó un ejemplo en Bélgica respecto de las provisiones que había que adoptar para llevar a feliz término la transición contable. Gracias a su estilo, varias otras reestructuraciones se llevaron a cabo en empresas europeas que



Miguel Arrate, Product Manager de Mekano.

crearon esquemas organizativos tales, que el personal de T.I. tuvo que inevitablemente reportarse, de manera directa, ante el CFO, lo cual abrió lo ojos a los gerentes generales, sobre la importancia de un acercamiento decisivo de los encargados de finanzas.

Trabajo Inminente

Otro caso lo constituye el de Richard Tobin, Jefe de Finanzas, CFO de otra importante empresa europea de la certificación y verificación suiza, el SGS Group. Lo primero que recomienda el ejecutivo “es que los encargados de finanzas se capaciten en T.I. y que le pierdan el miedo al lenguaje, al argot tecnológico, porque incluso en las organizaciones más tecnológizadas, sólo el 10 por ciento de los encargados se relacionan con el tema de los códigos, que es lo que lo hace más difícil. Cuando se trata de tareas más complicadas, hay que dejar que los expertos hagan su trabajo sin intromisión. En lo que no se puede transar es en el hecho de que el equipo de T.I. debe ser consistente y el mejor posible, porque de eso dependerá el éxito de la tarea y con esto quiero decir que es fundamental incorporar a gente con un sentido estratégico de los negocios, no sólo con sentido de las Tecnologías de la Información, por algo yo personalmente le dedico un 25 por ciento de mi tiempo al área de las T.I., así yo también logro esa mezcla”.

Para el caso chileno, se trata de un proceso si bien no difícil, sí altamente demandante y complejo para las organizaciones. “Nosotros lo veíamos venir desde hace tiempo”, expresa Miguel Arrate, de Mekano, —organización que está ofreciendo el apoyo y asesoría en esta conversión a sus clientes como un servicio adicional a otros, pero no exclusivo—, “cuando la Superintendencia impuso la norma, nadie

lograba dimensionar, en un principio, de qué se trataba, entonces los auditores fueron los primeros en capacitarse; luego, estos instruyeron a sus clientes y cuando comprendieron la profundidad de los cambios comenzaron a ocuparse de los sistemas y comprendieron que las exigencias eran palabras mayores. Fue entonces, cuando la gente del área informática alegó no ser ‘magos’ y que no podrían tener todo listo en el plazo establecido por la Superintendencia. Yo conozco un par de casos mejor preparados, como por ejemplo el de Lafarge; donde primero tuvieron que capacitarse; mandar personal a tomar cursos de dos o tres meses y entender de qué se trataba; luego comprender cómo impactaría en el negocio. Pero una vez que los requerimientos estuvieron sobre la mesa ya había muchas posibilidades de resolver las dificultades, porque había alternativas de diseño y se disponía del tiempo necesario para implementarlo”.

La opinión de Arrate es compartida por otros expertos y en otras latitudes. “El trabajo que hay que realizar es mucho más de lo que en un principio imaginé y estamos en las etapas previas”, agrega Bob Laux, Director de Contabilidad Técnica de Microsoft, “hay que partir a la brevedad; nosotros tenemos reuniones todos los días, es un tema permanente para esta empresa y en cada uno de estos encuentros siempre surge alguien que dice ‘Oh, no había pensado en eso’”. Microsoft, señala Laux, incorporó a un equipo multidisciplinario de más de 100 personas para hacer la conversión y ajustar los sistemas y cada vez que se aborda una materia difícil, donde no existe gente capacitada a mano, simplemente se procede a contratar al experto que corresponda.

Para Mary Tokar, Directora del Grupo de Informes Financieros Internacionales de KPMG, “hacer la conversión al nuevo sistema contable no es tan simple o mecánico como transformar del sistema imperial al métrico decimal. Los dos estándares terminan en conclusiones completamente distintas; ya que estas diferencias impactan a las organizaciones de manera disímil, dependiendo de sus tamaños, industria a la que pertenecen y elecciones de políticas; no existen las fórmulas sencillas. Ir hacia el sistema IFRS implicará muchos cambios, desde cambios, especialmente de los sistemas informáticos”. ■

JUEGOS EN LÍNEA: ENTRENANDO LÍDERES

Empresas y universidades comienzan a descubrir cómo los juegos de roles pueden utilizarse como herramientas de gestión, para entrenar a los ejecutivos y facilitarles el desarrollo de mejores prácticas gerenciales.



Se ingresa a un mundo virtual desconocido, con sus propias reglas y normas, lleno de magos, caballeros, arqueros, hadas, guerreros y hasta chamanes. Todos se conocen, conversan y planifican estrategias para conseguir sus objetivos particulares y comunes. El que recién se incorpora llega con los bolsillos vacíos y lo primero que debe hacer es desarrollar alguna actividad, desde contar piedras hasta descuerar a un animal, para ganar algunas pocas monedas de oro. Cuando se logra lo más básico, es decir, la sobrevivencia es posible incorporarse a una de las tantas cofradías para empezar a jugar de verdad. Así comienzan las aventuras fantásticas de las miles de millones de personas aficionadas a los denominados juegos de roles en línea.

Si bien se pusieron de moda hace unos cuatro años, como medio de entretenimiento para grandes y chicos, la novedad es que desde hace algunos meses, empresas y universidades comenzaron a descubrirles otras utilidades: servir de adiestramiento para el desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo ejecutivo.

Y esto ocurrió a partir de dos hechos que marcaron un hito, una investigación

de IBM que encargó a la firma Seriosity sobre el estudio de liderazgo en los juegos en línea y un trabajo realizado por la Universidad de Harvard titulado "Los Laboratorios Online de Liderazgo", de los académicos Byron Reeves, Thomas W. Malone y Tony O'Driscolla. Ambos análisis revelaron que estas actividades son bastante más que una instancia para conocer gente y entretenerse.

En IBM, la indagación estuvo bien acreditada, ya que se prolongó por ocho meses e incluyó entrevistas a 135 empleados sobre el liderazgo. Las conclusiones principales fueron que los factores del entorno en los juegos pueden usarse para mejorar la eficacia de los guías en un emprendimiento global y que los mismos que dirigían en el juego, terminaban encabezando grupos en la empresa.

Escenarios Complejos

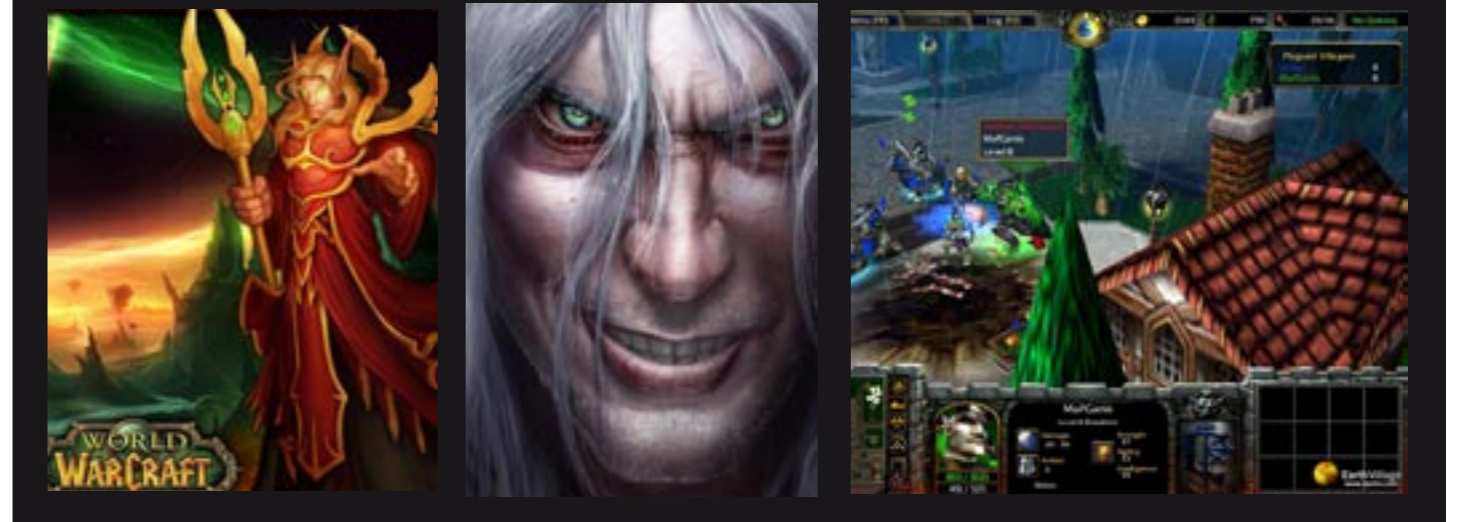
Se descubrió que los juegos se parecen a las organizaciones empresariales, en el sentido de que tanto los competidores como los ejecutivos participan de un escenario complejo, que les permite desarrollar habilidades ejecutivas como la autonomía y la versatilidad para cambiar de

RESUMEN

Los juegos de roles en línea dejaron de ser un recurso de esparcimiento y entretención para grandes y chicos. Hoy día los principales centros universitarios del mundo comienzan a usarlos como medio de entrenamiento de jóvenes como futuros líderes. Su ritmo hace que, a menudo, los dirigentes deban tomar cientos de decisiones estratégicas en tan sólo minutos.

función o rol. Por otra parte, en los dos mundos se tienen que enfrentar a riesgos, fracasos, deslealtades y superar las adversidades para seguir existiendo. Al mismo tiempo, en ambos universos se precisa la colaboración de los integrantes, para conseguir propósitos y de la dirección de un líder para fomentar este valor.

Para el estudio de la Universidad de Harvard, los juegos online operan en un



Harvard recomienda que las empresas integren explícitamente estos esparcimientos en sus programas de desarrollo de líderes con el fin de enseñar los aspectos "blandos" que implica serlo.

contexto que podría anticipar los entornos de negocios del futuro, "pero a diferencia de los dragones con los cuales se combate algunas veces, éstos no son extrañas criaturas con las cuales no podemos identificarnos. De hecho, exhiben muchas de las destrezas de los exitosos líderes del mundo real de hoy: le dan sentido a situaciones ambiguas, transforman la estrategia en acción, gestionan equipos heterogéneos en forma colaborativa, y así sucesivamente. En resumen, las prácticas en línea son simuladores informales, pero realistas del entrenamiento para ser líderes".

Harvard recomienda que las empresas integren explícitamente estos esparcimientos en sus programas de desarrollo de líderes con el fin de enseñar los aspectos "blandos" que implica serlo, complementando así las herramientas que enfatizan las habilidades analíticas duras.

Las oportunidades para practicar el liderazgo abundan en los juegos, señalan los expertos. Su ritmo hace que, a menudo, los dirigentes deban tomar cientos de decisiones estratégicas en minutos. Las consecuencias relativa-

mente suaves del fracaso permiten a los participantes poner a prueba, de manera fácil, una variedad de técnicas de jefatura. Y la naturaleza temporal de muchos roles en los juegos brinda oportunidades para que subordinados en el mundo real puedan experimentarlo.

El Juego en Chile

"Lo más cercano a liderar en una incursión a un clan de 80 personas, es gestionar una empresa mediana", dice un especialista del World of Warcraft y ex oficial del Ejército estadounidense con un máster en Gestión de Recursos Humanos. "Uno tiene que construir una escala de compensaciones equilibrada para los empleados, seguir siendo competitivos, asegurar el crecimiento y mantener felices y productivos a todos mientras se lidia con muchos detalles cotidianos. Al final, se trabajaba en beneficio del éxito de nuestro equipo casi 60 horas a la semana, liderando ataques y también contestando e-mails y preguntas de los miembros de los grupos, mejorando las normas internas del clan, y actualizando las listas de integrantes. Después, estaba orgulloso de mis capacidades de gestionar a tantas personas distintas y de llegar al término del juego, pero estaba agotado emocional y físicamente. Es un trabajo duro".

En nuestro país recién se está comprendiendo este concepto, porque hasta aquí la entretención y la empresa se desarrollaban en estancos separados y muchos ejecutivos consideraban superficial e impropio unir ambas actividades. Sin embargo, el Sena-

dor Fernando Flores, junto a Carlos Verdugo, ex Director de Innovación de la Fundación País Digital –ambos jugadores del exitoso juego World of Warcraft– impartieron, hace algunos meses, el primer curso que incorpora juegos en línea en el proceso de aprendizaje. El taller lo dictó la Universidad Adolfo Ibáñez a más de 40 alumnos de esa casa de estudios, quienes previamente aprobaron un curso de verano que les enseñó un dominio básico del juego, hasta que estuvieron en condiciones de alcanzar el nivel que requerían para participar.

Trabajo en Equipo y Coordinación

Los profesores se basaron en World of Warcraft (WoW), pero pudieron hacerlo en otros juegos bastante conocidos como Eve Online, donde las personas progresan ganando dinero en una competencia hipercapitalista por el espacio; Ever Quest, donde los participantes cooperan en lugar de obstaculizar a sus pares, en un ambiente de fantasía medieval; Lineage, donde la lucha de unos contra otros es fuerte, pero se penaliza por matar a los que no se defienden y Star Wars Galaxies, donde los contrincantes se especializan en profesiones y ofrecen servicios en los distintos planetas del universo, según la demanda.

Pero los expertos prefirieron World of Warcraft, porque es el juego de rol en línea masivo más famoso y extendido del mundo: convoca a más de 11 millones de participantes que pagan 15 dólares mensuales por integrarse. La empresa Blizzard Entertainment, creadora de la actividad, un verdadero fenómeno de ventas, despachó, en la última expansión del juego, casi tres millones de copias en las primeras 24 horas, con lo que se convirtió en el soft-

Vínculos de Interés

www.worldofwarcraft.com:

Juego World of Warcraft

www.eve-online.com:

Juego Eve Online

<http://everquest.station.sony.com>:

Juego Ever Quest

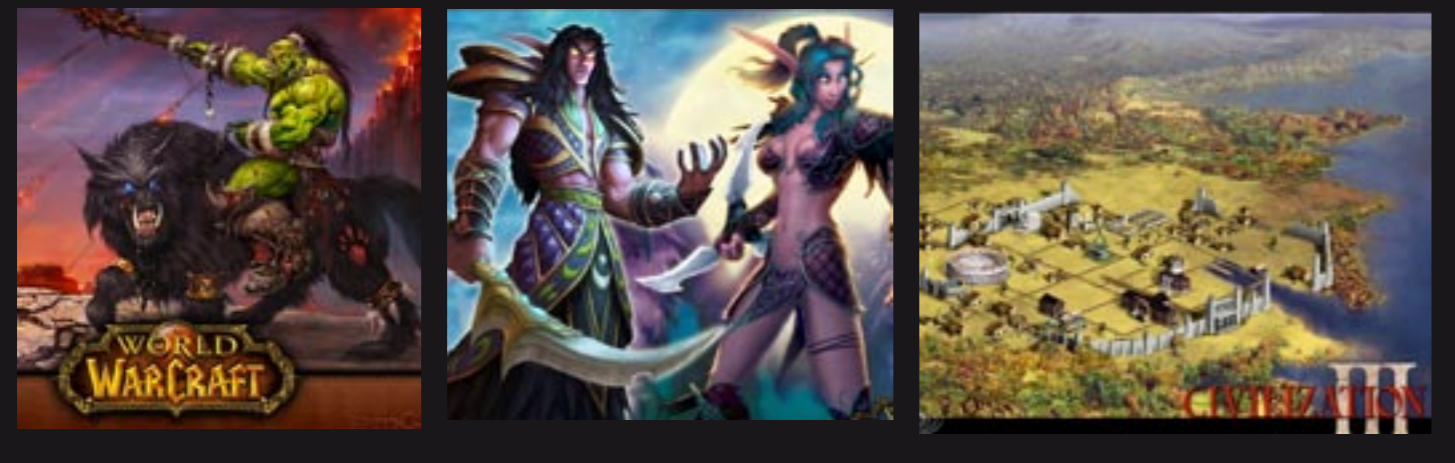
www.lineage2.com:

Juego Lineage

www.starwarsgalaxies.station.sony.com:

Juego Star Wars Galaxies





ware de su tipo de mayor venta. El profesor Carlos Verdugo, puntualizó que la experiencia fue positiva porque “el juego sirve como un espejo que revela las fortalezas y debilidades de los alumnos, que en unos años más deberán desarrollarse en sus desempeños profesionales. La iniciativa fue todo un éxito, porque dio resultados sorprendentes en muy corto tiempo. Con la metodología aplicada podíamos ver los avances ahí mismo”.

Según Verdugo, el trabajo en equipo y la coordinación de personas son las habilidades más evidentemente aplicables al quehacer de una empresa. World of Warcraft obliga a elegir a un personaje *online* con potencialidades y desventajas y el participante, al reconocer los límites de este sujeto, está obligado a pedir la ayuda de otros para completar las misiones del juego. “La necesidad te hace trabajar con los demás y coordinarte para elaborar estrategias que permitan alcanzar el éxito”. Las empresas operan de la misma manera. El profesor de la cátedra explica que la mayoría de las organizaciones cuenta con una gran cantidad de individuos y áreas que tienen que organizar para cumplir con las metas y objetivos que la mantienen viva. “El juego te ayuda a colaborar con otros eficientemente, te permite conocerlo y comunicarte con él”. La actividad, además, ayuda a descubrir a las personalidades líderes y a desarrollar, en sujetos inimaginables, esa cualidad. Verdugo explica que el World of Warcraft está basado en la “meritocracia” y el esfuerzo, lo que fomenta habilidades de liderazgo en cuanto a la coordinación del grupo y a la toma de decisiones estratégicas para el equipo. “Permite que aparezcan cualidades de liderazgo sorprendentes que nunca pensaste de alguien. Puedes ver a la secretaria, que siempre estuvo en un rincón contestando teléfonos, tomando el mando”.



Carlos Verdugo, ex Director de Innovación de la Fundación País Digital.

Riesgos a Bajo Costo

Los críticos de esta metodología sostienen que el juego permite conocer a personajes fantásticos y virtuosos, pero no a la persona real que hay detrás. Verdugo explica que “es verdad que hay muchas características que pueden cambiarse o encubrirse, como el sexo, la edad, la procedencia, pero que es imposible que un jugador pueda falsear aquello que lo define. Lo que te conforma como individuo aparecerá tarde o temprano”. Otra habilidad que puede aportar el juego a la empresa es que entrena sobre cómo enfrentar el fracaso, ya que la toma de riesgos tiene un bajo costo. Según el docente del curso, la experiencia sirve para conocerlo de una manera mucho más inocua, dado que se trata de un escenario virtual, donde una mala decisión tiene costos bajos. “El juego es un lugar seguro donde practicar acciones difíciles. Si las cosas no salen bien, se aprende a desarrollar una nueva estrategia que permita triunfar”. Además, como es *online* permite que sus seguidores formen parte de un universo que cambia. “Las estrategias y alianzas se realizan entre

participantes que viven en el mismo mundo. Cuando me desconecto, el tiempo no se detiene. En la empresa tampoco, es algo que tiene continuidad, que no termina”.

Para Thomas Tegtmeier, 21 años, estudiante de Ingeniería Civil de la Universidad Adolfo Ibáñez ésta fue la primera vez, en un curso de liderazgo, donde se aplicaba la materia en un escenario práctico. “La metodología que usó el taller me ayudó a aprender los mismos conceptos teóricos que me han enseñado otros profesores, pero de una forma mucho más rápida y concreta; además, como el idioma oficial del WoW es el inglés, me obligó a desarrollar mi capacidad de conocer y convencer a gente de otra cultura. También aprendí mucho sobre tolerancia y frustración; cuando adoptaba malas decisiones, el otro bando simplemente ‘me mataba’. El juego tiene vidas ilimitadas, pero es una pérdida morir y volver a empezar desde el cementerio; muchas veces tienes que caminar de un pueblo a otro para reencontrarte con los demás. Pone a prueba todas las condiciones como, por ejemplo, la perseverancia: una vez morí 15 veces seguidas; iba al baño, me mojaba la cara para descansar y seguía intentándolo hasta lograrlo”.

Para Martín Roberts, también alumno de Ingeniería Civil de esa misma casa de estudios, “lo que mejor aprendí fue a identificar las personalidades de los demás para coordinarlas y hacer un buen grupo que cumpliera misiones. Cada personaje tiene su propia característica, entonces, para ciertos objetivos necesitas al indicado, con fortalezas y debilidades particulares. Además comprendí que el liderazgo se comparte: la dirigencia tiene que ir cambiando según la necesidad del objetivo. Por ejemplo, soy el jefe que está al mando dentro de una cueva, pero si dentro de ese lugar hay atajos que otro jugador conoce mejor, pierdo el liderazgo y pasa a ser suyo”.

GESTIÓN DE RIESGOS, OSCILANDO ENTRE LA PÉRDIDA Y EL BENEFICIO

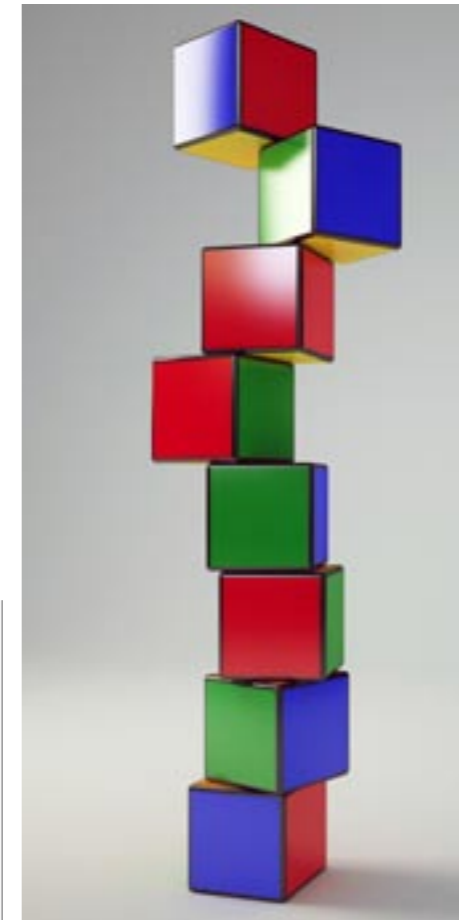
En Estados Unidos y Europa, la gestión de riesgos está logrando un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre, a través de una secuencia de actividades empresariales. En nuestro país esta práctica es todavía una reacción algo visceral, para aminorar el daño de las crisis puntuales.

La gestión de riesgos no es ninguna novedad en la historia humana. En la Biblia, en el libro del Génesis se narra cómo José, hijo de Jacob y nieto de Isaac, vendido como esclavo por sus hermanos y trasladado a Egipto, tuvo que administrar los “siete años de vacas flacas”, gracias a los previos “siete años de vacas gordas” que le sirvieron de cobertura.

La gestión de riesgos también se usó profusamente en la Edad Media, cuando el campesinado vendía sus cosechas, a un precio y a una fecha establecidos con anterioridad, para protegerse de los cambios climáticos y de las guerras sorpresivas.

Sin embargo, aun cuando esta práctica es tan antigua, inevitable y siempre latente y (o) presente en la historia económica, la mayor parte de los estudios sostiene que la gestión de riesgos, hasta hace poco, sólo se ponía de moda en tiempos de crisis y era rápidamente olvidada, como una realidad molesta de la que pocos querían extraer lecciones.

Ocurrió entre los años 1886 y 1890, cuando quebraba en Londres el banco de inversiones Overend, Gurney & Company



RESUMEN

La gestión de riesgos se está transformando en el mundo en una verdadera ciencia, en una visión organizada de mediano y largo plazo que busca no sólo reaccionar ante un hecho puntual, sino de crear las condiciones para mitigar la incertidumbre. Lo que todos tienen claro es que, pese a todo, el riesgo es consustancial a la empresa.

Bolsa de Nueva York cayó en 850 mil millones de dólares, peor incluso que en 1929; y otra vez también durante la etapa final de la crisis asiática en 1998.

Enterprise Risk Management

La inestabilidad volvió a instalarse hacia finales de los años 90, cuando el “boom” de las compañías Punto Com llegó a su clímax, en los instantes en que el proveedor de Internet AOL compraba a Time Warner, por casi 200 mil millones de dólares.

Lo más reciente fue el capítulo del sector inmobiliario en Estados Unidos, por las hipotecas basura, préstamos de alto riesgo a personas con dudoso historial crediticio, que sumió al mundo en recesión. Nuevamente hubo que prestarle atención a este tipo de gestión.

Según un sondeo a nivel mundial de 316 ejecutivos financieros, realizada hace pocos meses por The Economist Intelligence Unit, más del 70 por ciento de los encuestados consideró que las pérdidas provenientes de este problema global se debió a la falta de previsión y preocupación por los temas de administración del riesgo.

Y eso que ya en 1985, en Estados Unidos se formó la Comisión Nacional para la

que derrumba, con estrépito y escándalo, a las entidades más pequeñas dependientes de él.

Volvió a pasar en 1929 con el Jueves Negro, en Wall Street, un crash accionario que desplomó la economía estadounidense y global, e instaló la Gran Depresión de los años 30.

En 1985, los bancos de ahorros y préstamos en Estados Unidos, Savings and Loan o S&L, instituciones locales que ofrecían hipotecas protagonizaron una nueva caída, superada sólo gracias a un millonario rescate del Gobierno.

Y pasó, una vez más, el lunes 19 de octubre de 1987 cuando el valor de la



José Antonio Yazigi, Gerente General de Great Place to Work.



Pamela Camus, Directora de American Airlines para Chile.



Andrés Alcalde, Gerente de Desarrollo de la consultora de riesgos Marsh.

Información sobre Antecedentes Financieros Fraudulentos (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) o simplemente Comisión Treadway, cuyo objetivo era identificar las falsificaciones de datos y emitir recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia en lo que se refiere a esta materia.

El énfasis está en el control interno que exigen medidas para minimizar el riesgo, por los efectos que podría tener en la sociedad. Dentro de este mismo esfuerzo, en 1992, se publicó en Estados Unidos un informe denominado Internal Control – Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I, adoptado por el sector público y privado en Estados Unidos, el Banco Mundial y el BID, que se extendió rápidamente por toda Latinoamérica. En septiembre de 2004, se publica el análisis denominado Enterprise Risk Management – Integrated Framework, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.

De ahí en adelante se comenzó a concebir este problema, no sólo como una reacción a una crisis puntual para aminorar el daño de un determinado capítulo, sino que como un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre causada por una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyeran evaluación, estrategias de desarrollo para controlarla y mitigación de la misma, utilizando recursos gerenciales. Las directrices comprenden transferir el riesgo a otro lugar, evadirlo, reducir sus efectos negativos y

“ En Chile, el tema de la gestión de riesgos se aborda más desde una perspectiva puntual, que desde un tema de buenas prácticas o políticas de largo alcance. Así y todo tiene muy preocupado al empresariado nacional. ”

aceptar algunas o todas las consecuencias de una situación particular.

De acuerdo con estudios realizados por PricewaterhouseCoopers, la gestión de riesgos de los negocios en un entorno empresarial tan complejo como en el que nos movemos es aún más trascendente; va más allá de ser una mera necesidad para el desarrollo comercial: constituye una prioridad para la alta dirección, ligada a la propia sobrevivencia de las corporaciones.

Así y todo, los expertos opinan que por mucho que se sistematice el riesgo y

su gestión, éste es consustancial al sector. El autor español Mauricio León Lefcovich sostiene que tanto en épocas normales como excepcionalmente críticas, el empresario no puede renunciar al riesgo, porque éste es propio de todo negocio. Desde ese punto de vista la gestión de riesgos es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio. Agrega que “Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder, cuanto mayor es la potencial pérdida, tanto mayor es el riesgo”.

American Airlines y Great Place to Work

En Chile, el tema de la gestión de riesgos se aborda más desde una perspectiva puntual, que desde un tema de buenas prácticas o políticas de largo alcance. Así y todo tiene muy preocupado al empresariado nacional, al punto que reconoce, según una encuesta realizada por la consultora Marsh, en conjunto con el diario El Mercurio, que este asunto merece más atención. La importancia que se le asigna asciende en el sondeo desde el puesto séptimo en el 2007 hasta al cuarto en su edición de este año.

El actual momento financiero cambió, de manera radical, las prioridades del sector. A diferencia del primer trabajo realizado en el 2007, cuando los dardos apuntaban a la crisis energética, el 2008 la mayor preocupación de los empresarios fueron los problemas de la economía

local (60 por ciento) y de la economía global (52 por ciento).

Esta nueva realidad obligó a muchos líderes de los negocios a identificar los riesgos y, aunque sea sobre la marcha, a determinar la mejor forma de administrarlos. La Directora de American Airlines para Chile, Pamela Camus, es una de las ejecutivas con más experiencia en gestión y control de riesgos, debido a la situación por la que viene atravesando la línea aérea bajo su mando, desde el atentado terrorista contra las Torres Gemelas hasta hace pocos meses, en que toda recuperación de la aerolínea resultaba prácticamente boicoteada por el sostenido alza del petróleo.

“Resulta clave, para casos de gestión de riesgos, siempre desarrollar distintos escenarios posibles, de modo que estar bien preparados, tanto para una realidad normal como para una realidad pesimista. Si se opera así, cualquier impacto dolerá menos. Es fundamental la prevención y dentro de ella figura la reducción de costos, el arriendo de activos —si los hay—, el quedarse con la gente más calificada para que cumplan doble rol. Además, un buen equipo debe estar siempre apoyando la gestión, eso también es previsión. En las épocas de crisis, el trabajo se tiene que hacer antes, no cuando ésta estalla. Lo que es también muy importante es la austeridad y frenar la audacia, porque cuando se habla de crisis, hablamos, en buenas cuentas, de subsistencia y tomar riesgos excesivos; en esas circunstancias, no es adecuado. Ser empresario es una mezcla: en períodos de bonanzas, arriesga e invierte; en períodos de problema o de desafíos, debe ser más cauto, a menos que se tenga un excelente flujo de caja que permita tomar ventaja”.

José Antonio Yazigi, Gerente General de Great Place to Work, sostiene que pese al riesgo, éste bien gestionado, incluso en período de crisis, constituye una oportunidad para crecer. El ejecutivo asegura que son momentos para que el empresario se formule preguntas no planteadas para encontrar soluciones mucho más rentables en el mediano y largo plazo. “Pensar en el futuro es bueno para una firma, sobre todo para los ejecutivos chilenos miopes

que no ven más allá del corto plazo y del día a día”. Lo primero, a su juicio, es invertir en personas; retenerlas y desarrollar sus talentos. “Eso hace que la compañía se vea mucho más transparente, confiable y unida en un objetivo común. Cuando los trabajadores se ponen la camiseta por la organización, son mucho más productivos”. Además, explica que en momentos de recesión no hay que restringir las inversiones, sino focalizarlas y priorizarlas hacia los mejores productos de manera de hacerlos más atractivos para los clientes. “Si ponemos todos los esfuerzos en los servicios estrella, estos pueden llegar a

“ El empresario no puede renunciar al riesgo, porque éste es propio de todo negocio. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder, cuanto mayor es la potencial pérdida, tanto mayor es el riesgo. ”

ser mucho más rentables en los momentos de crisis que en los de bonanza”.

Yazigi cree que la gestión de riesgos es una forma de ser y de ver la vida basada en el sentido común. Para administrar bien los imprevistos, lo primero y más básico es cambiar la mentalidad del país. “Somos inmensamente negativos y paranoicos. Hay millones de empresas que sobreviven y lo hacen muy bien, porque tienen otra mentalidad. Esas son las que alcanzan el éxito. Si una corporación se destruye por una crisis, es porque lo estaba haciendo mal desde antes, ya estaba muerta”.

Riesgo Necesario

En Chile, hay muy pocas empresas con departamentos de gestión de riesgos; en Estados Unidos, sin embargo, las organizaciones cuentan con áreas dedicadas especialmente al tema y tienen desarrollado el cargo de Administrador de Riesgo, función que reporta en forma directa al Gerente General.

Según Andrés Alcalde, Gerente de Desarrollo de la consultora de riesgos Marsh, las compañías nacionales cuentan con un proceso para identificar sus desequilibrios y asignan responsabilidades específicas en el manejo de ellos a sus ejecutivos pero “no entrenan a su personal, no tienen un plan de administración y, si lo tienen, no evalúan su efectividad en forma periódica”.

Andrés Alcalde expresa que hay que determinar el contexto y entorno de la empresa: quiénes son sus competidores, cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, cuál es la situación de la economía de su lugar geográfico y cuáles son los criterios de éxito. “Los riesgos que corre una minera en Chile son muy distintos a los que sufre una financiera en Asia”. A partir de esta información se analizan los escenarios de pérdida y las situaciones que hacen que una compañía no cumpla sus objetivos. El Gerente de Marsh señala que este trabajo se realiza a través de un Radar de Riesgo que define cuatro cuadrantes que dividen al mundo de las contingencias: financiero, estratégico, operacional y los llamados “riesgos puros” donde hay una probabilidad de perder o de seguir estables, pero nunca de ganar. “Estos imprevistos son los que se pueden asegurar como si se tratara de un incendio”.

Alcalde añade que para identificar el riesgo de una empresa con los problemas que trae la crisis económica, hay que averiguar cuál de estos cuadrantes se está viendo afectado para luego analizarlo e intentar transformar ese punto en una oportunidad para crecer.

“No se puede escapar totalmente de una crisis, los riesgos están por todos lados. Sin embargo, siempre habrá una buena forma de administrar ese peligro”. ■

UNIVERSIDADES LIDERAN INVESTIGACIÓN APLICADA

Pese a que existe una gran diferencia entre los recursos que destinan las empresas de los países desarrollados a la investigación y desarrollo, las compañías chilenas encontraron la solución a sus problemas de innovación, gracias al aporte de las universidades.



No cabe duda que la innovación, como resultado de investigación y desarrollo, para proveer más valor a las empresas nacionales, continúa siendo una asignatura pendiente en Chile.

El profesor e investigador del Departamento de Ingeniería de Transporte y Logística de la Pontificia Universidad Católica, Rodrigo Garrido Hidalgo, es categórico al señalar: “El porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) que se destina en el país a la investigación es entre 10 a 20 veces más bajo de lo que derivan las compañías norteamericanas al mismo objetivo; allá las más grandes disponen de sus propios departamentos de Investigación y Desarrollo”.

Así y todo, las organizaciones nacionales, que no pueden darse ese lujo, porque no disponen ni de los recursos ni del capital humano, están solucionando de otra forma el problema de agregar ventajas competitivas a su producción, de manera creativa y manteniendo sus costos lo más bajos posible.

Desde hace unos cinco u ocho años, -dependiendo del área del conocimiento- éstas se encuentran tercerizando sus necesidades innovativas hacia las universidades.

Para el caso de metalurgia, la casa de estudios más demandada es la Universidad de Concepción; para temas vinculados con organizaciones del Esta-

do y sus empresas, como Codelco, por ejemplo, la más recurrida es la Universidad de Chile y para las compañías más importantes del sector privado, está la Pontificia Universidad Católica, que se vinculó hace años con este estamento productivo.

En el pasado, la Universidad de Chile tuvo la prerrogativa de certificar a los ingenieros egresados de ese centro de enseñanza superior, por ser el Estado el principal contratante de esos profesionales, pero muy pronto la Pontificia Universidad Católica decidió prescindir de dichas auditorías y fue cuando se volcó al sector privado.

Proyecto de Embotelladora Andina

Así se inició una historia de estrecha colaboración con las empresas nacionales, que dio sus frutos en el tiempo, en la medida que aumentó el desarrollo económico del país y que, en su interior, se fortalecía el capital humano, con lo que podían administrar, adecuadamente, una relación de *outsourcing*.

Las especialidades de la Pontificia Universidad Católica más demandadas por las empresas nacionales se ubican en el área de los alimentos, tanto que el Departamento de Ingeniería Química y Bioprocesos creó, hace algún tiempo, el Centro de Aromas, para asesorar empresas en relación

RESUMEN

Las universidades chilenas se encuentran realizando un interesante aporte a las grandes empresas del país, gracias a su acopio de investigación aplicada. El *outsourcing* en centros de estudios superiores constituye una solución barata y eficiente.

con la calidad aromática de sus productos como vinos y alimentos. Por ejemplo un reconocido investigador, Ricardo San Martín descubrió aplicaciones para la saponina del quillay, molécula que forma espuma persistente y emulsiona grasas y aceites naturalmente, con muchas aplicaciones en la agricultura orgánica, porque es un pesticida natural. Algunas empresas como la Coca-Cola se sintieron atraídas por el logro.

Las áreas de tecnología de pavimentos y diseño de estructuras sismoresistentes también está despertando el interés del empresariado.

Otro departamento de gran importancia, que se está transformando en líder dentro de la investigación aplicada de esa casa de estudios es el de Ingeniería del Transporte y Logística.

“Las grandes empresas comienzan a darse cuenta que la forma de diferenciarse de la competencia es optimizando sus costos, manteniendo la eficiencia; en otras palabras descubrir cómo mover flotas de camiones, cómo organizar turnos de las personas, cómo hacer la compra de insumos, sin que esto impacte en los presupuestos. A lo anterior se agrega la crisis mundial, con contracción de demanda, donde la única forma de bajar gastos, es a través de la logística. Cuando se trata de problemas complejos, entonces, los consultores no los pueden resolver y es ahí donde intervenimos nosotros”, dice Rodrigo Garrido Hidalgo.

Fue exactamente lo que hizo Embotelladora Andina

na con una gran cantidad de productos bebestibles, desde la tradicional Coca-Cola hasta todo tipo de jugos, aguas minerales, con dos plantas en Santiago, varios centros de distribución, pero, con una operación logística, que a su juicio no era óptima. Fue entonces cuando el Grupo de Logística dirigido por el profesor Garrido inició una investigación aplicada para esa empresa, en la que trabajó con modelos matemáticos altamente sofisticados, aptos para resolver problemas de gran complejidad. “Mediante el empleo de modelos matemáticos se simula la realidad con muchas variables y millones de combinaciones, imposibles de realizar por el cerebro humano, hasta que se logra la mejor combinación posible, gracias a un computador de gran rapidez. Los resultados fueron fantásticos. Gracias a este trabajo pudimos recomendar la instalación de dos centros de distribución en Maipú y Puente Alto que son de los más avanzados que existen en Chile, de alta tecnología. Creamos un modelo estratégico que se desarrolló de contestar preguntas como ¿dónde me ubico?, ¿cuántos centros instalaré?, ¿cuántas plantas?, ¿de qué tamaño?, ¿cómo optimizo la flota de camiones de manera de llegar a cada cliente?”.

Agrega Garrido que el proyecto fue muy exitoso, al punto que Embotelladora Andina logró ahorros superiores al 12 por ciento. “Las empresas confían en nosotros, saben que no somos una apuesta, que hemos hecho cosas con resultados verdaderos. Les conviene nuestro trabajo, porque tenemos un buen equipo, siempre estamos haciendo investigación, ya sea aplicada o no y nuestra viabilidad no depende de ellos, porque nuestro negocio es la docencia e investigación propias”, expresa Garrido.

Lan Chile y el Traslado de Personal

Otro proyecto de interés que realizó el mismo Grupo de Logística para Lan, fue organizar un sistema logístico para movilizar entre cuatro y cinco mil personas todas las mañanas entre distintos puntos de Santiago. “Era un problema complejo, porque las tripulaciones inician su horario de trabajo cuando llegan al aeropuerto, de modo que no pueden llegar antes; disponen de una gran cantidad de mecánicos, entre mil y dos mil, con tres turnos en 24 horas y deben llevarse a sus casas y de éstas al aeropuerto, garantizando que siempre exista un remanente en el aeropuerto. Había que revisar el sistema de flota que tenían (buses, radiotaxis, vans) y optimizarlo. Todas las mejoras que propusimos fueron muy significativas; en sólo distribución pudimos reducir del 17 por ciento a un 20 por ciento en los



Rodrigo Garrido, docente e investigador del Departamento de Ingeniería de Transporte y Logística de la Universidad Católica.

largos de ruta que hacen los vehículos y eso fue un montón de dinero”.

Existe un tercer caso que está partiendo recién con Cementos Polpaico, organización que acaba de firmar un acuerdo amplio con la Pontificia Universidad Católica, que implica el tema de hormigones y cómo predecir su consumo en distintos tipos de edificios, casas, ciudades; efectos en la salud de los trabajadores de esta producción y la organización de la flota de camiones betoneras, con operaciones en todo Chile.

“Cuando llegó Polpaico a hablar con nosotros nos dijeron que en la parte de logística habían contratado consultores para resolver este problema sin dar con la solución”.

Robo de Energía

La Universidad de Concepción no se queda atrás y si bien en un área más restrictiva, está haciendo un interesante aporte a la empresa chilena “Para nosotros es una gran motivación trabajar en innovación tecnológica, ya que son numerosos los problemas que las compañías nacionales tienen, y por lo general prefieren mirar hacia el extranjero y no se dan cuenta que acá tenemos numerosas y mejores soluciones que ofrecer”, sostiene John Atkinson, profesor del Laboratorio de Inteligencia Artificial del Departamento de Ingeniería Informática de la Universidad de Concepción, quien junto a un equipo de ingenieros informáticos de la Universidad de Concepción, compuesto por Aroldo Arriagada, Andrea González y Hugo Hromic, detectaron una necesidad y desarrollaron un programa informático capaz de aprender a descubrir fraudes y robos de energía, para la Compañía General de Electricidad y Distribución (CGE).

Atkinson señala que a principios de 2007 comenzaron a trabajar con esta idea, ya que la empresa CGE, que tienen un millón y medio de clientes, los convocó para informarles sobre el problema y pedirles alguna solución, ya que estaban al tanto de que el grupo desarrollaba soluciones innovadoras.

El proceso de elaboración y desarrollo llevó alrededor de un año, y a principios de 2008 el programa funcionó de acuerdo a lo esperado y se firmó un contrato de dos años de servicio de procesamiento de datos con CGE.

El profesor John Atkinson expresa que la Compañía General de Electricidad y Distribución mantiene constantemente gente en las calles revisando que no se produzcan robos de electricidad, pero sin la tecnología adecuada no es fácil localizar el lugar donde está ocurriendo el problema

“Aquí intervenimos nosotros y nuestra innovación vino por el lado de cómo enfrentar la situación. El objetivo es tener un sistema que, en base a cierta información histórica, sea capaz de predecir cuáles son los posibles focos o lugares donde se cometen fraudes, para que los técnicos revisen. O sea, con esto no se evita que se realicen las revisiones, sino que se efectúen con más precisión, ya que éstas implican un costo muy alto para la empresa y ahora se indica con mayor exactitud el lugar en el que deben realizarse”, explica.

Tendencia Futura

Según el profesor, “El sistema es como un niño que solo se ajusta, ya que se le enseñó el cómo. Por ejemplo, para que sea capaz de predecir lo que ocurrirá en diciembre, se le dio información histórica. Tiene que existir una ventana de tiempo para que se ajuste. La gracia es que se adecúa a los consumos que hay en las diferentes épocas del año, porque no es lo mismo en invierno que en verano. En promedio nuestro programa es tres o cuatro veces más efectivo que el método que antes manejaba la organización.”, sostiene John Atkinson.

El profesor, agrega que el programa aprende solo sus propios criterios, por lo que van variando en el tiempo. Así no hay posibilidad para que quienes aplican patrones fraudulentos aprendan cómo engañarlo, ya que varía constantemente.

Hasta el momento Atkinson manifiesta que tan bien les ha ido con el proyecto, que ya están en conversaciones con otras empresas de otros ámbitos, como compañías de agua y tarjetas de crédito, para aplicar el programa. Y no solamente industrias nacionales, también fuera del país.

Lo que más agrada al experto es que con estos aportes universitarios podría llegar a revertirse la tendencia de las empresas nacionales de recurrir a la transferencia tecnológica como la principal fuente de nuevas tecnologías. Así las compañías nacionales para competir dejarían de incorporar sólo tecnología extranjera y se decidirían por la que existe en el país. ■

Álvaro Morales, Gerente Comercial de Audiomúsica:

“PLENAMENTE SATISFECHOS CON PROYECTO DE MEKANOSIGE”



Gerente Comercial de Audiomúsica, Álvaro Morales.

MekanoSige acaba de implantar un software de Punto de Venta (POS), basado en el grupo de productos Punto Fiscal, en la cadena de tiendas de música Audiomúsica.

A la cadena de tiendas especializadas Audiomúsica, MekanoSige le solucionó un gran dolor de cabeza: tenían graves fallas al momento en que el cliente pagaba, lo que generaba molestias e irritabilidad. Esto impedía a sus ejecutivos cerrar un ciclo de atención de excelencia, pese al esfuerzo que sus propietarios y personal realizaron durante 20 años, lo cual les permitió levantar 10 locales a lo largo del país, cultivar a una amplia gama de consumidores, generar grandes ventas, crear salas de exhibición de primer nivel, ofrecer ase-

sorías a empresas de sonido, colegios y restaurantes e, incluso, tener su propia Academia de Música.

El Gerente Comercial de la empresa, Álvaro Morales, explica que lo más importante de la compra es el momento en que el cliente enfrenta la caja. Si hay demoras con el sistema, el público se molesta. “La gente está ansiosa por irse lo antes posible con su nuevo equipo, instrumento, conectarlo y tocarlo. Pero nosotros teníamos un modo de pago lento, donde había que consultar cheques, tarjetas, boletas,

RESUMEN

La empresa Audiomúsica es un ícono en el mundo del sonido y un artífice en la apertura de nuevos mercados; hoy día no es necesario ser un músico o pertenecer a ese ambiente para interesarse por esta actividad. Debido al crecimiento explosivo en esta área, la organización tuvo la necesidad de readecuar su atención al cliente e implantó Software de Punto de Venta Punto Fiscal para mejorar la gestión en la caja. Los resultados fueron óptimos, gracias a lo que denominan la eficiencia y buen hacer de MekanoSige.

en fin”. La empresa necesitaba un punto de venta que les permitiera agilizar y facilitar el proceso final de la compra; que produjera la misma fluidez de la venta y la atención. El Gerente comenta que le plantearon a MekanoSige el negocio, la problemática y las necesidades, y en respuesta la organización les presentó un proyecto que los dejó muy satisfechos. El software para punto de venta comenzó su proceso de implantación a fines de 2007. Morales explica que, principalmente, el sistema aportó una automatización de ciertas funciones del proceso. Todos los movimientos, desde la preventa hasta el lugar de la caja, ingresan a un computador en línea que permite que al momento de pagar, el programa indique la venta y el comprador pueda retirarse sin esperar más de la cuenta. “Antes, la persona llegaba con un voucher con lo que tenía que



cancelar, se lo daba al vendedor y luego la cajera tenía que ingresar todos esos datos. Un proceso muy lento y engorroso. Esto nos permitió agilizar y mejorar nuestra calidad de atención”.

La implementación cumplió perfectamente con los plazos establecidos y fue posible terminar con el trabajo en sólo siete meses. El software se aplicó de local en local, hasta concretarse por completo en las 10 tiendas, con 19 puntos de venta, aumentando en épocas fuertes como Navidad y Fiestas Patrias. “Yo diría que ya hace dos meses que estamos funcionando totalmente”, explica el ejecutivo. El Gerente comenta que la relación que se estableció con MekanoSige fue muy buena, porque se basó en la comunicación, con reuniones semanales muy resolutivas y precisas. “MekanoSige siempre estuvo muy preocupado y pendiente, para que todos los acuerdos se cumplieran y en un 100 por ciento. Estamos muy satisfechos con el proyecto”.

Los más contentos son los clientes y los usuarios del sistema; es decir, los vendedores y cajeras, quienes tampoco se demoraron en aprender, porque está diseñado especialmente para ellos. Morales explica que las capacitaciones fueron muy exitosas gracias a que el software es amigable, liviano, ágil y automático. “La gente en caja está fascinada con el tema”. Esto ha facilitado también el proceso de inducción con personal nuevo. Antes, las contrataciones adicionales en cajas se demoraban casi un mes en aprender a usar el antiguo sistema. “Hoy, prácticamente, con una semana

“MekanoSige siempre estuvo muy preocupado y pendiente, para que todos los acuerdos se cumplieran y en un 100 por ciento. Estamos muy satisfechos con el proyecto.”

intensiva, ya estamos trabajando bien”, explica el ejecutivo.

Mercado en Desarrollo

Audiomúsica nació hace 20 años gracias a la inquietud de su dueño por la distribución y comercialización de instrumentos musicales y equipamiento de sonido profesional. Una decisión muy arriesgada, considerando que hasta ese entonces era un ingeniero de vuelo de LAN Chile. Pero todo marchó sobre rieles. El año 2004 la cadena ya contaba con tres locales: uno en Concepción, otro en la galería del Hotel Crowne Plaza de Santiago y un último en la megatienda ubicada en la calle Chile-España. Sin embargo, el crecimiento de estos cuatro años ha sido notable, convirtiéndose en una de las cadenas de retail de este rubro más importante, con 10 tiendas desde Iquique hasta Puerto Montt. Esta



apertura se debe a que antiguamente el público objetivo de la compañía era muy reducido y excluyente, dedicado, sobre todo, a músicos, ingenieros en sonido o expertos en audio. Pero ahora el escenario es otro, los clientes de hoy son personas comunes y corrientes. El Gerente explica que 15 ó 20 años atrás lo único que los acercaba al tema de la música era el Festival de Viña, pero el advenimiento de la sociedad de la información y la globalización han permitido que el desarrollo de la industria se acerque cada vez más. “Hoy, en Chile tenemos recitales de Madonna, Robbie Williams, Shakira, Luis Miguel, Duran Duran y Elton John. Estamos llenos de música”.

Por otro lado, la empresa se ha convertido en un negocio de entretenimiento y ocio para todo público. Los mismos que –analiza Morales– tienen el interés de escaparse de sus aceleradas vidas. “Como hay gente que se desestresa en el gimnasio o andando en bicicleta, hay otros que lo hacen tocando guitarra o teclado. Se juntan con los amigos y se ejercitan con la música”. Otra de las razones que provocó la apertura del mercado es el gran desarrollo de la música en las escuelas. El ejecutivo asegura que los establecimientos consideran que practicar un instrumento desarrolla motricidad fina, cultura, armonía y concentración, elementos indispensables para aplicar en sus métodos de estudio. “Hace 20 años, lo único que nos enseñaban en la clase de música era la flauta dulce. Hoy, los colegios tienen bandas, clases de guitarra eléctrica, de teclado o batería”. La cadena de productos musicales debía hacerle frente a la apertura de mercado. El software de MekanoSige llegó para solucionar uno de los mayores desafíos de la empresa: mejorar la atención de esa amplia gama de clientes. “Debíamos adecuarnos internamente a este crecimiento, ya que ellos, nuestro público, son los jefes, son los que mandan”. Y concluye: “Nosotros ya terminamos el proyecto, la etapa gruesa, donde todo debe quedar bien implementado. Ahora queremos ver si en el futuro, en una segunda etapa, podemos manejar la base de datos que va quedando ahí”. ■

Noticias

MEKANO CUENTA CON UN NUEVO GERENTE DE CONSULTORÍA

Ulises Valenzuela se ha incorporado a Mekano como gerente del área de consultoría, reemplazando a Maximiliano Penna, quien estará a cargo del área comercial de grandes cuentas. Como ingeniero civil con estudios de postgrado, Ulises cuenta con una diversa y extensa experiencia habiendo trabajado por más de 18 años para empresas multinacionales como Deloitte & Touche Chile y Deloitte Méjico, trayecto que lo llevó incluso a ser socio de la firma. Con la seguridad de que Ulises será un gran aporte a nuestra empresa le damos la más cordial bienvenida.

NUEVOS CIERRES DE NEGOCIO



ATTON, es una cadena hotelera en fuerte crecimiento tantonacionalcomointernacional.

Actualmente cuenta con dos hoteles en Santiago y sus planes de expansión consideran la incorporación, en el corto plazo, de 3 a 4 hoteles más en distintas capitales de América Latina como Santiago y Lima entre otras. Con el objetivo de optimizar sus operaciones y establecer una plataforma de crecimiento, Mekano liderará el proyecto que implementará el ERP Microsoft Dynamics GP en conjunto con la solución hotelera Micros/Opera. Este proyecto abordará todas las áreas funcionales del hotel, desde su contabilidad y finanzas, recursos humanos, adquisiciones y una completa integración con el sistema Micros/Opera.



Los Cedros, es una empresa constructora del grupo Senexco la cual se especializa en la construcción de viviendas y

actualmente se encuentra focalizada en proyectos de viviendas sociales. A fin de tener un completo control de la operación de construcción y la administración de su oficina central, implementará la solución Sigic Construcción de Mekano la cual toma como base el ERP Microsoft Dynamics SL.

EXITOSA IMPLEMENTACIÓN EN CIC

CIC, empresa líder de la industria de muebles, comenzó a operar hace un poco más de un mes con el ERP de Oracle E-Business 11.5.10, convirtiéndose en la empresa con la implantación más completa del país al operar hoy con la funcionalidad completa del ERP: finanzas, abastecimiento,

AUMENTAN LOS CLIENTES, DEL DATACENTER



Confirmando la tendencia mundial de externalizar sus plataformas de TI, Mekano ha incorporado dos nuevos clientes a su Datacenter. Ambos operaban desde hace varios años sus sistemas en sus propias instalaciones.

Laboratorio Rider externalizó Mekano su ERP Microsoft Dynamics GP, aprovechando la gestión para actualizar el mismo migrando a la nueva versión. **Degesch** ha externalizado con Mekano sus sistemas Microsoft Dynamics GP, Microsoft Dynamics CRM y Microsoft Exchange, para la administración conjunta de su ERP, CRM y su correo electrónico. De esta manera, ambos clientes confían en Mekano la administración de sus plataformas y su actualización al tener sus sistemas alojados de forma segura en un centro de datos de clase mundial.

NOTICIAS MEKANOSIGE

Con gran éxito sigue creciendo la **Cadena Unimarc-Rendic**, acompañado siempre del soporte de MekanoSige, ésta vez integrando las operaciones de las cadenas La Estrella, Palmira, Hipermas, Rossi y San Juan a su estándar de operación, basado en plataforma IBM SurePOS 700 y las aplicaciones de MekanoSige.

Kiehl's, especialista en líneas de cuidado y belleza, con una tradición más que centenaria en USA, implementó exitosamente las aplicaciones POS y Gestión In-Store, Punto Fiscal, bajo plataforma IBM SurePOS 500, contando de esta manera con una robusta solución que la acompañará en su ingreso al mercado chileno.

La cadena de **supermercados O'Higgins** implementó exitosamente en su nuevo local en la ciudad de Castro, una solución IBM SurePOS 700 con aplicaciones 4690 de MekanoSige.

Applications "Unlimited"

Oracle – Siebel – PeopleSoft – JD Edwards

- ✓ **Nuevas Versiones Continuamente**
- ✓ **Mapa de Productos Definido por los Clientes**
- ✓ **Equipos de Desarrollo Dedicados**
- ✓ **Sin Migraciones Forzosas**

Obtenga mejores resultados con aplicaciones probadas, desarrolladas para su industria, para sus procesos y su geografía.

ORACLE®

oracle.com
o llame al (56-2) 339 2495

AL MOMENTO DE ELEGIR
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE
NEGOCIOS ES BUENO CONTAR CON
TODAS LAS OPCIONES.

Y CON UNA OPCIÓN QUE LAS
TENGA TODAS.



Esto es **Microsoft Dynamics: herramientas de gestión de negocios** para que su gente tome decisiones acertadas. Porque les ofrece acceso rápido a información relevante. Así se logra optimizar la relación con sus clientes, se agilizan los procesos financieros y se hace más eficiente la cadena de suministros. Son soluciones que acortan los tiempos de implementación y aprendizaje: se adaptan de manera sencilla a la plataforma que ya está instalada en su empresa y las personas ya conocen cómo usarlas. Esto es Microsoft Dynamics. Las herramientas que le permiten generar más y mejores negocios.

Compruebe las ventajas competitivas de Microsoft Dynamics.
Llámenos al 372 4400
o ingrese a www.mekano.com

