



LA NUEVA CARA DEL CFO

MÁS TI, MÁS CONTROL, Y MÁS PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA. UN ESTUDIO CONJUNTO DE IBM CONSULTING Y AMÉRICA ECONOMÍA NO SÓLO DESTACA LAS NUEVAS CUALIDADES Y FUNCIONES QUE SE LE PIDEN AL HOMBRE DETRÁS DE LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS. TAMBIÉN ELIGE A LOS MÁS DESTACADOS DE AMÉRICA LATINA.

¿QUÉ PASA POR LA CABEZA del director de finanzas de su empresa? Si es que el profesional sigue las tendencias en la materia, posiblemente hoy ocupe sus pensamientos en muchas más cosas que hace unos años. Y es que las nuevas normativas, la cada vez mayor necesidad de cortar costos y especialmente la exigencia de usar herramientas financieras para crear nuevas oportunidades de negocios, han cambiado radicalmente la función de aquel profesional que hasta hace unos años se encerraba en su oficina a revisar contabilidades y a cuidar la caja fuerte de la empresa.

Hoy el jefe de finanzas debe estar en terreno, visitando proveedores, formando parte de los comités ejecutivos, participando en la elaboración de la estrategia, y tomando decisiones de inversión tecnológica. Conocido como el CFO, por el acrónimo de *Chief Financial Officer*, la voz del jefe de finanzas de las compañías latinoamericanas no sólo pasó a ser más escuchada al momento de definir la estrategia de las compañías y de tomar grandes decisiones de negocios. También pasaron a su mando áreas como las de tecnologías de

la información (TI), así como la administración de nómina y personal.

Éstas son algunas de las conclusiones de un estudio realizado por IBM Business Consulting Services en colaboración con **AméricaEconomía**, en el que se recopiló amplia información sobre la gestión financiera de las mismas empresas latinoamericanas. Esto no sólo permitió conocer algunas de las grandes tendencias que atraviesan a los departamentos de finanzas de las empresas latinoamericanas, como el tiempo que pasan enfocados a reducir costos y en otras funciones, así como el costo personal necesario para sus objetivos. También en conjunto con un grupo de expertos que

Durante 2004, el foco de los CFO ha estado principalmente en las estrategias de crecimiento y en la mejora del control interno.

MANFRED ERNST LEYERER, DE V&M

LECCIÓN BRASILEÑA

El alemán Ernst Leyerer aprendió en la práctica el significado de la expresión que dice que Brasil no es

para principiantes. En 1990 él dejó la siderúrgica alemana Mannesmann, en Düsseldorf, para ser el gerente financiero de la empresa en el estado de Minas Gerais. En los cinco años que pasó en su capital, Belo Horizonte, no sólo aprendió portugués y algunos ritmos brasileños. También recibió lecciones de gestión financiera que no aprendió en su Universidad de Düsseldorf. “Los cuatro cambios de moneda que ocurrieron en esa época, los distintos paquetes de reformas económicas y una inflación que llegó a 50% al mes fueron una gran escuela para un CFO”, afirma el ejecutivo.

La experiencia atravesando las vicisitudes del mercado brasileño le hizo volver a Brasil en el año 2000, para asumir como director financiero de V&M, un joint venture entre la acerera francesa Vallourec y

Mannesmann, que comenzaba a funcionar en el país. Para llevar a cabo sus funciones en la empresa, responsable del abastecimiento del 95% de la demanda del mercado nacional de tubos de acero sin costura y con ventas de US\$ 554 millones, Leyerer apostó a la integración de sectores como informática y recursos humanos dentro del área financiera. “Sólo así podemos participar de la estrategia de la empresa, y no quedar detrás de ella”, dice. Algunas características que reflejan su gestión en V&M son la representación de los funcionarios en los asuntos de la siderúrgica. “Es la mejor manera de llegar a buenas decisiones”, afirma, y trabajar considerando toda la operación financiera como una oportunidad a capitalizar. “Eso significa ampliar la función del sector, o sea, abrazar la filosofía de aprovechar todo”. De ese rompecabezas hace parte, por ejemplo, el pago de ICMS con la compra de créditos con descuento en



la tasa de interés. O, todavía, negociar ventajas a la hora de escoger el banco que atenderá a los 4.200 empleados de la empresa, y usar sus inversiones para tener acceso a créditos subsidiados. “Aunque no requiera de ellos, es una manera de aplicar y ganar en el spread”. ¿Vale la pena? Según Leyerer, ese tipo de estrategias será responsable en 2005 por más del 10% de los resultados de V&M.

analizaron las respuestas entregadas por cada empresa actuaron como jurados ciegos –es decir, analizaron los casos sin saber de qué compañía se trataba– para elegir los mejores casos de dirección de finanzas. (La metodología y la composición del jurado para esta selección pueden conocerse en detalle en la página 67).

Una de las primeras conclusiones de este trabajo es

El 50% de los CFO estudiados indicaron que el costo de su área está por debajo del 1% de los ingresos netos de sus empresas.

que hay mucho de verdad en que el viejo cliché de que Brasil es la mejor escuela de finanzas del mundo. Claro, la volatilidad cambiaria, el excesivo costo del capital, además de la dimensión y complejidad del mercado, obligan a los financieros que trabajan en suelo brasileño a encontrar creativas y sofisticadas estrategias para construir historias de éxito empresarial. Y de hecho hay muchas historias de éxito. Tantas que de las seis empresas destacadas por el estudio IBM/AméricaEconomía, cuatro son brasileñas: la agroindustrial Perdigão, la emergente aerolínea GOL, la siderúrgica de origen franco-alemán V&M y Aracruz, la mayor productora de celulosa del mundo. A éstas se le suman la siderúrgica argentina Tenaris y la cadena de supermercados Wal-Mart de México.

CARLOS CONDORELLI, DE TENARIS FINANZAS SIN COSTURAS

La llave del éxito de Carlos Condorelli, el CFO de la multinacional del acero Tenaris, no tiene secretos: pasos seguros dirigidos hacia un norte claramente definido. Con ese modelo, que los analistas tildan de conservador, Condorelli aporta una base financiera sólida al crecimiento del gigante de origen argentino. “Nuestra mayor contribución ha sido lograr alinear las distintas funciones financieras a la estrategia de la compañía”, dice Condorelli. “En ese proceso se incluyen desde la creación de un ambiente de reportes y una relación con el mercado transparente, hasta proveer los instrumentos financieros que los diferentes negocios requieren”. Con una deuda neta equivalente al 27% de la capitalización y un Ebitda estimado en US\$ 1.800 millones para 2005, el esquema financiero no prevé cambios.

Pero eso no implica inmovilidad. De hecho, Condorelli consolidó un perfil de riesgo bajo al tiempo que Tenaris diversificaba mediante compras su presencia en mercados clave. “Tenaris tiene una ubicación estratégica de sus activos en el mundo para acercarse a los mercados y para mejorar la ecuación de costo total”, dice Roberto Fraga, del departamento Business Risk Services de Ernst

& Young. Contar con operaciones en Argentina, Canadá, Italia, Japón, México, Venezuela, China y Rumania también le permitió a Condorelli diversificar su acción financiera y arbitrar costos según los países. “Son muy hábiles para colocar los activos en lugares donde las tasas de impuestos son más favorables”, dice Lucrecia Tam, analista de Deutsche/Ixe. “Con eso, redujeron la tasa de tributos de más del 40% al 32%”.

Para disminuir el riesgo del tipo de cambio en los países que opera, la empresa impulsa contratos a término mayoritariamente en dólares. Además, en algunos casos la empresa convierte a tasa fija los préstamos tomados a tasa variable con la contratación de swaps de tasas de interés para deudas a largo plazo como cobertura parcial de futuros pagos de interés.



La desconcentración de clientes es otra clave. Pemex, su principal cliente, absorbe sólo el 11% de sus ventas. Esos éxitos son hijos de la fusión de las tres productoras de tubos sin costura de la Organización Techint –la mexicana Tamsa, la italiana Dálmine y la argentina Siderca– en 2002. De esa fusión nació Tenaris. “Gran parte de los objetivos se han cumplido”, dice Condorelli. “Tenemos una compañía global que ha logrado concretar sinergias y que ha crecido en su valor”.

La liquidez accionaria de Tenaris, que cotiza en Nueva York, Milán, Buenos Aires y México, lo refleja: el volumen promedio diario pasó de US\$ 3 millones en 2003 a US\$ 23 millones en el primer semestre de 2005. Éxitos que marcan hitos en un recorrido sin prisa. Y sin costuras.

El 69% del esfuerzo en finanzas se destina a procesamiento de transacciones y actividades de control; pero los CFO esperan disminuir este porcentaje al 55% para destinar más recursos a hacer crecer sus negocios.

EL CFO IDEAL

¿Qué cosas comparten todos estos CFO de excelencia? El atributo más importante es el de ser y percibirse como un promotor del crecimiento rentable de las compañías en las que participan. En los casos destacados, la gestión de finanzas pasa gran parte de su tiempo analizando oportunidades de expansión y presionando porque ésta sea rentable. Para

ello, hay un cuidado especial del CFO porque las nuevas inversiones estén vinculadas a las actividades estratégicas de la compañía. Tanto que IBM Consulting acuñó un nuevo significado para CFO: *Chief Focus Officer*, el ejecutivo encargado de mantener el foco de la empresa, de manera de asegurar un crecimiento que no sacrifique desempeño.

Además, en los casos destacados, los jefes de finan-



La media de las empresas latinoamericanas tiene 104 empleados de finanzas por cada US\$ 1.000 millones de ingresos netos. La media a nivel mundial es de 97.

zas son impulsores de mejoras en procesos y de eficiencias en las plataformas tecnológicas, y buscan crear valor a través de operaciones tan disímiles como M&A, descubrir nuevos mercados y negociar con proveedores de distinto tipo.

Los principales puntos en común que tienen los CFO destacados son los siguientes:

• **Fuerte protagonismo en el crecimiento rentable del negocio:** Cinco de los seis CFO premiados mostraron un

crecimiento de los ingresos netos entre un 17% y un 56%, en todos los casos con un incremento de la rentabilidad.

• **Mejoras en procesos y tecnologías:** En todos los casos hubo fuerte reducción de plataformas tecnológicas, uso de instancias únicas de ERP, simplificación y estandarización de procesos.

• **Nuevas fuentes de valor:** Los CFO destacados agregaron valor al negocio en temas tales como M&A, nuevos mercados, nuevos canales y lealtad con clientes.

RAFAEL MATUTE LABRADOR, DE WAL-MART DE MÉXICO CUESTIÓN DE VOLUMEN



¿Se puede crecer sin descuidar los índices de desempeño y rentabilidad? Sí. Al menos si uno es Wal-Mart de México. La empresa no sólo triplicó sus ventas en ocho años: de los US\$ 4.100 millones en 1997 a US\$ 12.600 millones en 2004, arrasando de paso con sus competidores. También la ha convertido en la empresa no estatal más grande de América Latina. “La gran cualidad es que junto con crecer hemos logrado mejorar el rendimiento: enfocándonos en el negocio, porque no nos hemos diversificado, hemos conseguido grandes eficiencias operativas”, dice Rafael Matute, el

mexicano que se hizo cargo de la vicepresidencia de finanzas de la compañía en 1997. Aunque en sus primeros años en el cargo debió volcar su energía en fusiones y adquisiciones (eran los tiempos en que la cadena local Cifra se integraba a su socio Wal-Mart, para dar a luz a Wal-Mex), hoy Matute dice que pasa más tiempo viendo la estrategia de la compañía y exigiendo cuentas para que la eficiencia y rentabilidad mejoren. “Debemos manejar bien el dinero de nuestros accionistas”, dice Matute, quien entró a Cifra hace 18 años como analista. “El 36% de nuestras acciones están en la Bolsa de México, por lo que requerimos de una gestión muy cuidadosa con los minoritarios”. Los accionistas tienen razones para estar contentos. Aunque algunos se quejan del conservador

manejo de Matute –altos niveles de caja y muy poca deuda–, la sostenida seguidilla de resultados exitosos demuestra que ha sido una buena jugada. De hecho, en el trimestre cerrado en septiembre pasado las ventas aumentaron en un 14,7% real, y las utilidades de operación lo hicieron en un 28%. “El alto crecimiento de Wal-Mex la hace valorizarse en múltiplos entre 20% y 30% por sobre los de Wal-Mart en EE.UU.”, dice Mauricio Brocado, analista de Actinver Casa de Bolsa, en Ciudad de México. De hecho, la empresa apuesta a seguir creciendo, desarrollando distintos formatos de tiendas que se adecuen a más realidades distintas. “Nuestro negocio es el volumen, es en lo que somos buenos”, dice Matute. “Pero ganar volumen es fácil: el chiste está en hacerlo rentablemente”.

- **Negociadores:** También mostraron un desempeño excepcional en identificar/evaluar oportunidades de negocios y comerciar con terceros (bancos, proveedores de tecnología, prestadores de servicios tercerizados).
- **Se involucran fuertemente en las decisiones de tecnología:** Formulación de estrategia de TI, realización de beneficios, análisis de *Total Cost of Ownership* de la tecnología y tercerización de infraestructura y aplicaciones.
- **Más tareas:** Cinco de los seis CFO premiados mostraron un alcance funcional muy amplio. Desde el análisis de rentabilidad/valor, planeamiento, gestión de desempeño, contabilidad, información financiera, y relación con los inversionistas, a gestión de cuentas por pagar, tesorería, activos fijos, contabilidad de proyectos, gestión de impuestos, gestión de riesgos, gestión de outsourcing, nómina, administración de personal, gestión de tercerización, compras, legal y tecnología de la información.

- **Disminución de tiempos:** Cinco de los seis CFO mostraron efectividad en temas como el tiempo que lleva el cierre contable mensual (dos a seis días), tiempo de preparación de presupuesto anual y efectividad de la cobranza.
- **Mejor control:** Todos avanzan rápidamente en mejorar sus modelos y sistemas para el control interno y el riesgo empresarial. Están abandonando los controles manuales y los “check lists” para integrar los controles en los procesos y en la tecnología.

CUENTAS GENERALES

Los casos destacados no son los únicos que pueden mostrar logros en la gestión financiera. De hecho, en términos de eficiencia, los CFO latinoamericanos muestran buenos resultados. Casi el 50% de todos los CFO entrevistados indicaron que el costo de su área está por debajo del 1% de los ingresos netos de sus empresas, por debajo de

Los CFO expanden sus áreas de competencia: 50% de los CFO tienen a su cargo el área de tecnología de la información y 20% de ellos tienen a su cargo las áreas de administración de personal y nómina.

We know what
you are looking for

Cranfield
UNIVERSITY
School of Management

Our MBA graduates earn the 4th highest average salary in Europe, demonstrating a proven track record in career development.*

We deliver a one-year MBA which provides a real return on your investment in time and money – exactly what you are looking for.

Over 90% of our faculty have real business experience, so what they teach you is practical and relevant. Our approach ensures that you study MBA topics suitable for senior management – global vision, leadership, entrepreneurship, team working and personal awareness – skills employers are looking for.

- International students with significant work experience
- A triple-accredited MBA
- Full-time MBA – an intensive 12-month programme
- Executive MBA – a 2-year programme studied either part-time or modular.

The Cranfield Experience

For further details please contact Maureen Williams, MBA Marketing Manager.
Tel: +44 (0)1234 754 386
Email: m.williams@cranfield.ac.uk



www.cranfieldMBA.biz/ae

*FT Full Time Rankings 2005

Hacia el futuro la visión de los CFO es que las estrategias de crecimiento consumirán más de su esfuerzo y energía, como también en programas de reducción de costos y mejora continua.

la media mundial. También puede verse en el número de empleados: la media de las empresas latinoamericanas tiene 104 empleados de finanzas por cada US\$ 1.000 millones de ingresos netos. La media a nivel mundial está un poco por debajo: 97 empleados.

Otro rasgo que destaca el estudio es que los CFO gastan gran parte de sus recursos, el 69%, en procesamiento de transacciones y actividades de control. No obstante, esperan disminuir este porcentaje al 55% en dos años, de manera de poder dedicar más tiempo y energía en hacer crecer sus negocios.

No es lo único. El 50% de los CFO estudiados tienen bajo su responsabilidad el área de tecnología de la información. Y un creciente 20% de CFO tienen a su cargo las áreas de administración de personal y nómina.

¿Y en el futuro? Hacia el futuro la visión de los CFO es que las estrategias de crecimiento consumirán más de su esfuerzo y energía, como también en programas de reducción de costos y mejora continua de la función financiera y de la TI de la compañía, variabilizando costos e incorporando conceptos como servicios compartidos, outsourcing u otros modelos. Sin dejar de lado su atención al control y cumplimiento de las regulaciones financieras (cada vez más y más complejas), además de la supervisión del riesgo financiero de la empresa.

Es decir, la cabeza del CFO seguirá estando muy lejos de los libros contables y la vieja caja fuerte. ■

ISAC ZAGURY, DE ARACRUZ

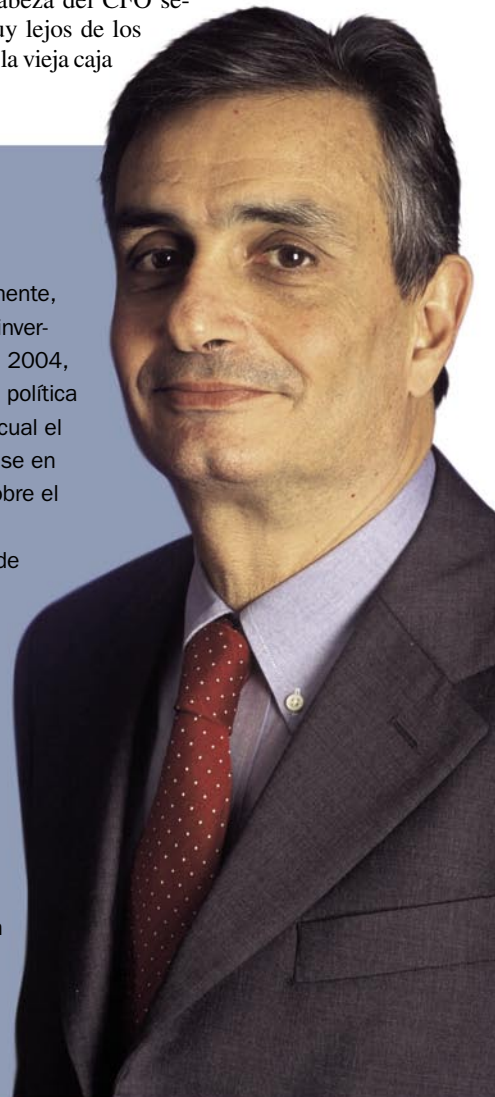
EL MERCADO MANDA

Para el carioca Isac Zagury, director financiero y de relaciones con el mercado de la brasileña Aracruz, la mayor productora de celulosa del mundo, actualmente, entre el 30% y el 40% del tiempo de un CFO debe dedicarse a las relaciones con el mercado y los inversionistas, que cada vez exigen más resultados. "El mercado es nuestro patrón", dice Zagury. La opinión es corroborada por los analistas. "Hoy gana la empresa que presenta una estrategia bien definida y está disponible para el contacto con el mercado y abierta para aclarar las dudas", dice Edmo Chagas, analista de UBS en São Paulo. Antes de trabajar para Aracruz, donde está desde hace dos años y medio, el econo-

mista estuvo por 26 años en Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), en el que pasó por varios cargos financieros hasta llegar a la vicepresidencia, en 2002, además de haber trabajado por un año en el Tesoro Nacional, en el cual era responsable por el área de deuda pública. "El desafío de ingresar en el sector privado fue fascinante, ya que Aracruz es un modelo de eficiencia, innovación y transparencia", dice Zagury, recordando que Aracruz fue la primera empresa brasileña en ser listada en la Bolsa de Nueva York, hace 13 años. "Eso le da un Status especial", dice. No son sus únicas conquistas. Aracruz es también la primera firma brasileña en presentar sus

resultados trimestralmente, mostrando agilidad e inversión en tecnología. En 2004, buscó perfeccionar su política de dividendos, con lo cual el pago es hecho con base en el flujo de caja y no sobre el lucro líquido.

Una de las áreas donde más se ve la marca de Zagury es en la gestión de riesgo, una de las mayores preocupaciones del ejecutivo. "Hay variables que se escapan del control de la empresa, como la volatilidad de precios y de cambio, que tienen un impacto drástico en los resultados y, por eso, deben ser cuidadas".







RICHARD LARK, DE GOL SIEMPRE PENSAR EN GRANDE

Llegó a Brasil hace cinco años para poner en marcha la filial del banco de inversiones Morgan Stanley. Desde entonces Richard Lark ha enfrentado sólo un desafío: ayudar a las empresas con necesidades de rápida capitalización. Así lo hizo con la tienda online Americanas.com, donde entró en 2000 para capitalizar esta *start up*, y en 2003, con la aerolínea GOL. “Me especialicé en gestión de autocrecimiento, un expertise en empresas de servicio que consu-

men mucho capital corriente”, dice Lark, hoy CFO de GOL. Para Lark, con un MBA de la Universidad de California, el desafío de abrir el capital de una compañía aérea –sector muy vulnerable y con historial de alto riesgo– no fue difícil en el caso de GOL, que en junio de 2004 emitió acciones en las bolsas de São Paulo y Nueva York. “La compañía tiene un modelo de negocios sólido, y la apertura fue enfrentada por sus dueños, la familia Constantino, como parte de su estrategia desde su

creación”, dice, indicando el cuidado que desde sus inicios puso GOL en el espinoso tema del gobierno corporativo. “Siempre apostaron a la transparencia y por un proyecto de largo plazo en el mercado de capitales.” En Bovespa, la empresa está listada en el nivel 2 de gobierno corporativo, lo que la obliga a colocar el equivalente a un 25% de su capital total en acciones en el mercado en tres años. Además de esta experiencia de estructurar y “vender” empresas en el mercado –como

hizo, por ejemplo, con las brasileñas Ultrapar y Unibanco, mientras estuvo en Wall Street–Lark también tuvo que utilizar un enfoque preciso en la gestión de riesgo, por medio de estrategias de cobertura financieras que equilibraran los factores más vulnerables para la gestión de una compañía aérea, como el tipo de cambio y el precio del combustible. “Lo importante, siempre, es jamás basar una estrategia en la falta de recursos de la empresa”, concluye.



WANG WEI CHANG, DE PERDIGÃO AL OTRO LADO DE LA MESA

Tras trabajar 17 años en bancos en Brasil, Hong Kong y Santiago, Wang Wei Chang tenía una cosa clara: que el foco en la administración de informaciones es fundamental para hacer cambios. “En un banco, sabemos que ésa es la mejor manera de prever escenarios”, afirma. Ésa fue su primera prioridad cuando, hace diez años, ingresó a Perdigão, uno de los mayores conglo-

merados agroindustriales de Brasil. Para Juliana Rozenbaum, analista de Deutsche Bank, la estrategia fue acertada. “El sector de alimentos es volátil, por lo que la capacidad de anticipar acontecimientos es fundamental”, dice. “Es importante contar con un CFO que no enmascare ni disminuya situaciones delicadas, y que abra al mercado todas las implicaciones en un momento de crisis, como Chang”. Su segundo paso fue la implementación de un proyecto dirigido al aumento de competitividad y compromiso a nivel gerencial, conocido internamente como MVP (Más Valor Perdigão). La tercera gran etapa de transformación fue la creación del Shared Service Center,

un centro de servicios equipado para realizar 20.000 pagos, recibir 250.000 pedidos y emitir 60.000 notas de ventas al mes. Le ha dado resultados. Perdigão creció desde entonces un 28% al año en ingresos, un 14% en volumen y triplicó sus empleados. “Hoy estamos en otra etapa, la Atención Total Perdigão, para optimizar la cadena de abastecimiento”, explica Chang. Iniciado en enero, este programa ya consiguió mejorar en 6% el indicador Otif (de entrega en el plazo y en el volumen adecuado). “Todo es parte de un solo plan estratégico”, dice Chang. “Para mí, salir del sector bancario y trabajar del otro lado de la mesa es fascinante, pues es donde se administran cosas concretas”.

METODOLOGÍA

IBM BUSINESS CONSULTING Services (IBM BCS), a través de su práctica de Financial Management Services, desarrolló la metodología de evaluación sobre la base de recientes encuestas mundiales a directores de finanzas (o CFO, por las siglas en inglés de Chief Financial Officer) y presidentes ejecutivos (o CEO, por Chief Executive Officer), a su iniciativa IBM Global Benchmarking, y a base de la visión financiera generada por su Institute for Business Value y la experiencia de sus consultores de negocios.

La primera fase de selección consistió en el análisis de indicadores financieros públicos de las 500 empresas más grandes de Latinoamérica del ranking de **AméricaEconomía**. En una segunda fase, los CFO enviaron al programa información sobre sus logros, desafíos y métricas de la función financiera de su empresa, las que fueron evaluadas sobre la base de los siguientes criterios:

- Contribución al crecimiento de su

empresa y a la contención de los costos. En el estudio CEO 2004 de IBM, el 80% de los entrevistados cree que el crecimiento de las ventas es su prioridad número uno y el medio fundamental para alcanzar sus objetivos financieros. También cree que deben mantener su énfasis en la contención de costos.

- Madurez de la gestión de riesgo de su empresa, dados los requerimientos de mayor eficacia y control en finanzas, y una gestión avanzada de riesgo empresarial.

- Integración y relevancia de la información de gestión. Una encuesta del 2004 de IBM con 210 CFO concluyó que mientras casi la mitad de ellos ven la creación del valor y el análisis económico del alto-nivel como críticos, menos de la mitad cree tener un desempeño muy bueno en interpretar y transmitir información que aporte a mejorar las utilidades.

- Alineamiento de la función financiera con los objetivos del negocio. Muchas

organizaciones de finanzas han alcanzado sus objetivos de costos. Muchos menos han creado organizaciones eficaces, sugiriendo que hay una brecha entre la estrategia de finanzas de los CFO y la ejecución.

- Evolución hacia una organización virtual de finanzas. Los avances en TI permiten que el área de finanzas se convierta en una organización virtual, con reducción en el costo de los procesos.

Los participantes que obtuvieron la más alta calificación fueron invitados a una entrevista individual con ejecutivos de IBM BCS en las que se obtuvieron más detalles sobre su gestión.

Sobre la base de los criterios mencionados, de los cuestionarios entregados por los participantes y de las transcripciones de las entrevistas realizadas, un jurado independiente compuesto por importantes personalidades del ambiente académico y empresarial evaluó los dossiers de los participantes sin su identificación, y seleccionaron los mejores casos.

EL JURADO

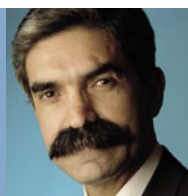
La sesión del jurado se realizó en Santiago, Chile, el 21 de octubre, en el Hyatt Regency Santiago, en el marco de Global Forum on Business Education, una reunión que convoca a académicos de escuelas de negocios y consultores de todo el planeta. Los miembros del jurado fueron:



KATHLEEN BARCLAY

Socia de la empresa de asesoría estratégica O'Leary & Barclay y presidenta de la Asociación Americana de Cámaras de Comercio de América Latina. Es miembro del directorio de varias empresas chilenas así como de diversas instituciones, incluyendo

el consejo asesor del Centro de Estudios Públicos. Barclay desarrolló una vasta carrera en JP Morgan, firma para la que trabajó durante 23 años en Nueva York, Londres y Santiago.



JAIME ALONSO GÓMEZ AGUIRRE

Director de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Tec de Monterrey y profesor de estrategia y operaciones internacionales. Gómez es doctor en Ciencia Administrativa y Economía Aplicada por Wharton School/Universidad de Pennsylvania. Ha sido

consultor e instructor para empresas en América, Asia y Europa y ha sido ejecutivo de siderúrgicas y petroquímicas.



ÁNGEL CABRERA

Presidente de Thunderbird, la escuela de gestión internacional. Es ingeniero en telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Madrid y Doctor en psicología del Instituto Tecnológico de Georgia. Hasta hace poco fue decano del Instituto de Empresa, en Madrid.

También fue gerente de Andersen Consulting España.



FERNANDO DE SOUZA MEIRELLES

Director de la Escuela de Administración de Empresas de la Fundação Getúlio Vargas, en São Paulo. Además de académico, Meirelles es consultor de empresas en el área de informática aplicada y es miembro del consejo de diversas

organizaciones e instituciones, como Lide-Líderes Empresariais, que agrupa a las mayores empresas brasileñas.