

**icare**

**14**

**Memoria Anual  
2014**

# 2014

Directorio

Presidente Círculo  
Empresa y Sociedad



**Presidente**  
**Guillermo Tagle Quiroz**  
Presidente, IM Trust S.A.



**Vicepresidente**  
**Bernardo Larraín Matte**  
Presidente, Colbún S.A.



**Vicepresidenta**  
**Nicole Nehme Zalaquett**  
Socia Fundadora, Estudio FerradaNehme



**Director Tesorero**  
**Richard Von Appen Lahres**  
Presidente, Ultramar Ltda.



**Post President**  
**Francisco Silva Silva**  
Presidente, Grupo Security S.A.



**Jorge Bande Bruck**  
Director de Empresas



**Vivianne Blanlot Soza**  
Directora de Empresas

Presidente Círculo de  
innovación



**Pablo Bosch Ostalé**  
Socio, B. Bosch S.A.

Presidente Círculo  
Finanzas y Negocios



**Juan Benavides Feliú**  
Presidente, AFP Habitat S.A.



**Verónica Edwards Guzmán**  
Directora de Empresas



**Francisco Errázuriz Domínguez**  
CEO, SKBergé Automotriz



**Francisco Garcés Jordán**  
Director de Empresas

Presidente Círculo Legal



**Juan Ignacio Langlois Margozzini**  
Partner, Tyndall Goup



**Jorge Marín Correa**  
Socio, Inversiones Hemaco S.A.

Presidente Círculo de  
Marketing



**Claudio Muñoz Zúñiga**  
Presidente, Telefónica Chile



**Sandro Solari Donaggio**  
Gerente General Corporativo,  
Falabella



**Memoria Anual**  
**2014**





## MEMORIA | CUENTA DE ACTIVIDADES 2014

Durante el año 2014 ICARE realizó un total de 157 actividades destinadas, por una parte, a servir como punto de encuentro de la comunidad empresarial y, por la otra, a estimular el perfeccionamiento y desarrollo de la administración. En las diferentes actividades del Instituto participó un total de 18.525 personas, alcanzándose un total de 90.642 horas/hombre de las cuales 65.273 correspondieron al Área Punto de Encuentro y 25.369 correspondieron al Área Capacitación.

El Directorio del Instituto sesionó mensualmente durante el año, con la excepción del mes de Febrero, efectuándose 11 sesiones regulares. El Directorio fue presidido por el Señor Guillermo Tagle, quien integró la Mesa Directiva con los señores Francisco Silva, Past President; Nicole Nehme y Bernardo Larraín, Vicepresidentes; Richard von Appen, Director Tesorero, y Manuel Vargas, Director Ejecutivo.

Con fecha 16 de Junio de 2014 se realizó la XLV Asamblea de Socios del Instituto en la que se aprobó la Memoria y Balance anual de la corporación correspondiente al ejercicio 2013 y se informó respecto de las actividades del Instituto. En la ocasión fueron elegidos directores por un primer periodo de cuatro años la señora Vivianne Blanlot Soza y el señor Claudio Muñoz Zúñiga. Asimismo, fueron reelegidos por un segundo período de cuatro años, los actuales directores señores Juan Ignacio Langlois Margozzini y Jorge Marín Correa.

## AREA PUNTO DE ENCUENTRO

### DESAYUNO ICARE

Durante el año 2014 el ciclo “Desayuno ICARE” abordó los temas:

**“Agenda Financiera: Logros y Próximos Desafíos”** (Enero) con la participación del Ministro de Hacienda, Felipe Larraín. Asistieron 123 personas.

**“El Conocimiento es Poder”** (Abril) con la participación del invitado internacional, Mike Feinberg, Fundador de Colegios KIPP (Knowledge is Power Program), red de colegios particulares subvencionados gratuitos y sin fines de lucro presente en Estados Unidos con una misión clara: tener resultados de excelencia. Asistieron 104 personas.

**“La Reforma”** (Abril) con la participación de los señores Alejandro Micco, Subsecretario de Hacienda; Juan Andrés Fontaine, Ex Ministro de Economía; Andrés Velasco, Ex Candidato Presidencial y Juan Manuel Baraona, Socio de Baraona Abogados, analizaron el Proyecto de Reforma Tributaria y sus eventuales efectos sobre el sistema económico. Asistieron 952 personas y lo vieron 3.823 personas online.

**“Vivir hasta los 100”** (Junio) con la participación de José Miguel Ventura, Gerente Comercial de GfK Adimark, con el tema “Radiografía del Adulto Mayor”; los Doctores Pedro Paulo Marín, Director de la Academia Latinoamericana de Medicina del Adulto Mayor, ALMA y Paz Robledo, Jefa del Programa Ciclo Vital del Ministerio de Salud, con el tema “Envejecimiento y Salud”; Iván Poduje, Arquitecto, Socio de Atisba, con el tema “Vivienda y Ciudad: Desafíos en un País que Envejece” y Rodrigo Pérez, Presidente de la Asociación de AFP, con el tema “El Impacto Económico”. Asistieron 258 personas y lo vieron 356 personas online.

**“Capital Social para el Desarrollo”** (Julio) con la participación de Jorge Navarrete, Abogado del Estudio Del Río Izquierdo, columnista y analista político con el tema “Institucionalidad, cambios y confianza”; Pablo Ortúzar, Antropólogo Social, Director de Investigaciones del Instituto de Estudios de la Sociedad, con el tema “El Nuevo Rol de la Sociedad Civil” y Ximena Rincón, Ministra Secretaria General de la Presidencia, con el tema “Diálogo Social y Agenda Legislativa”. Asistieron 275 personas y lo vieron 180 personas online.

**“Educación: El Proyecto”** (Julio) con la participación del Ministro de Educación, Nicolás Eyzaguirre. Asistieron 601 personas, y lo vieron 656 personas online.

**“La Reforma: Desenlace”** (Agosto) con la participación de los señores Eduardo Engel, profesor de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile; Felipe Larraín, Director de CLAPES UC y Ricardo Escobar, Socio de Bofill Escobar Abogados. Asistieron 838 personas, y lo vieron 899 personas online.

**“Presente y Futuro del Sistema de Pensiones en Chile”** (Septiembre) con la participación de la Ministra del Trabajo y Previsión Social, Javiera Blanco en la Apertura; Solange Berstein, Presidenta del Consejo Asesor América Latina de NOVASTER, con el tema “Desafíos del Sistema de Pensiones Chileno”; Daniel J. Houston, Presidente de Pensiones, Seguros y Servicios Financieros de Principal Financial Group, con el tema “Pensiones: Una Mirada Global al Rol del Estado, la Empresa y los Trabajadores”; un panel internacional moderado por Guillermo Arthur, Presidente de la Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones, FIAP, que contó con la participación de Luis Valdivieso, Presidente de la Asociación de AFP de Perú, con el tema “Una Mirada a las Reformas en América Latina. El caso peruano”; Ángel Martínez-Aldama, Director General de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y de Fondos de Pensiones (INVERCO) en España, con el tema “Pensiones en Europa: Necesidad de Ajustes” y Rodrigo Pérez, Presidente de la Asociación de AFP, con el tema “Propuestas de la Industria”. Asistieron 466 personas.

## **FOROS EMPRESARIALES**

### **FORO “¿COMO VIENE EL 2014?”**

El Foro “¿Cómo viene el 2014?” se realizó con fecha 28 de marzo y contó con la participación de destacados expositores que presentaron su visión y perspectivas del escenario económico y político del país. Organizado en dos sesiones, la primera sesión “¿Cómo viene la economía?”, contó con la participación del Ministro de Hacienda, Alberto Arenas, con el tema “Perspectivas de la economía chilena”, y un panel denominado “Fuerzas que moverán los mercados” moderado por el señor Juan Jaime Díaz, Sub Director de El Mercurio y con la participación de los señores Luis Felipe Cerón, Gerente General de AES Gener; Claudio Melandri, Gerente General del Banco Santander Chile y Pablo Castillo, Ingeniero Comercial UC, Máster en Economía UCLA. La segunda sesión “¿Cómo viene la política?”, contó con la participación del Ministro del Interior y Seguridad Pública, Rodrigo Peñailillo, con el tema “Agenda política: Tareas y prioridades del nuevo gobierno”, y un panel denominado “¿Cómo viene la política?” moderado por el señor Bernardo Larraín, Vicepresidente de ICARE y la participación de los Senadores Andrés Allamand, Carolina Goic, Felipe Harboe y Ena von Baer. El Foro contó con la asistencia de 619 personas y lo vieron 24.022 personas online.

El Foro “¿Cómo viene el 2013?” se realizó con fecha 19 de marzo y contó con la participación de destacados expositores que presentaron su visión y perspectivas del escenario económico y político del país. El Ministro de Hacienda, Felipe Larraín, presentó el tema “Perspectivas de la Economía Chilena; Pedro Videla, Director del Departamento de Economía del IESE Business School, Navarra, España, el tema “Europa: Lecciones y oportunidades para Chile”; Patricio Parodi, Gerente General de Consorcio Financiero, el tema “Los grandes desafíos empresariales” y los señores Enrique Correa, Gerente General de Imaginación Consultores y Luis Larraín, Director Ejecutivo de LyD, el tema “Escenarios de un año político”. El Foro contó con la asistencia 643 personas, y lo vieron 294 personas online.

### **FORO “SIENDO GLOBAL”**

Con fecha 14 de Noviembre se efectuó el Foro “Siendo Global” y contó con la participación del Ministro de Relaciones Exteriores, Herald Muñoz, el Vicepresidente Mundial de Alexander Proudfoot Company, y el ex Ministro de Hacienda, Andrés Velasco. Asistieron 223 personas.

### **XI FORO MUJERES AL TIMON**

La décima segunda versión anual del Foro Mujeres al Timón, se efectuó con fecha 15 de Diciembre. Su primera sesión, “Familia, trabajo y sociedad” fue presidida por Carolina Eterovic, Directora de Mujeres Empresarias y Francisco Silva, Past President de ICARE, contó con la participación de la invitada internacional Nuria Chinchilla, profesora del Departamento de Personas en las Organizaciones. Fundadora y Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School de la Universidad de Navarra, España y Carolina Schmidt, Directora Ejecutiva de Teatro del Lago. La segunda sesión “Liderazgo esquivo” fue presidida por Verónica Edwards, Directora de ICARE y Francisca Valdés, Directora de Mujeres Empresarias, contó con la participación de Luis Hernán Cubillos, Socio de Egon Zehnder International, con el tema “Liderazgo en la Empresa”; Carlos Portales, Profesor de la Escuela de Administración de la Universidad Católica, con el tema “Liderazgo en los sindicatos” y Jorge Navarrete, Abogado del Estudio Del Río Izquierdo, con el tema “Liderazgo en la política”. Asistieron 496 personas y lo vieron 1.812 personas online.

## **PREMIO ICARE**

El Premio ICARE, instituido en 1957 con el propósito de distinguir públicamente a las personas e instituciones destacadas por una significativa contribución al desarrollo de la actividad empresarial, fue otorgado en categoría Empresario al señor Rafael Guilisasti Gana, en la categoría Empresa a BHP Billiton, y en la categoría Especial al señor Patricio Aylwin Azócar. El Jurado del Premio ICARE estuvo formado en esta ocasión por el señor Guillermo Tagle, quien lo presidió, las señoras Nicole Nehme y Lucía Santa Cruz y los señores Jorge Bande, Francisco Silva y el Secretario y Ministro de Fe, Manuel Vargas.

## **XXXVI ENADE 2014 “AFFECTIO SOCIETATIS”**

El trigésimo sexto Encuentro Nacional de la Empresa, ENADE 2014 “Affectio Societatis: Crear Sociedad entre todos”, se realizó con fecha 27 de Noviembre y reunió a empresarios y ejecutivos representativos de las diversas actividades productivas del país. La sesión Inaugural “Crear Prosperidad” fue presidida por Guillermo Tagle Quiroz, Presidente de ICARE y contó con la participación del Ministro de Hacienda, Alberto Arenas, con el tema “Panorama Económico”; Alfredo Moreno, Ex Canciller y director de empresas, con el tema “Escenario internacional de los negocios” y Andrés Santa Cruz, Presidente de la Confederación de la Producción y el Comercio, con el tema “Perspectiva empresarial”. La segunda sesión “Crear Sociedad” fue presidida por Nicole Nehme, Vicepresidenta de ICARE y conto con la participación de Jesse Norman, Invitado Internacional, Político Británico, miembro del Parlamento de Hereford y South Herefordshire y Autor del libro “La Gran Sociedad”; Jorge Correa, Abogado, ex Subsecretario del Interior y Roberto Ampuero Espinoza, Escritor, ex Ministro de Cultura. La tercera sesión “Crear Empresa” fue presidida por Francisco Silva, Past President de ICARE y contó con la participación de Richard von Appen, Presidente de Ultramar; Karina von Baer, Directora y Fundadora de Agrotop Holding Chile y Carlos Ingham, Presidente de Red de Alimentos. La sesión de Clausura “Crear Institucionalidad” fue presidida por Guillermo Tagle, Presidente de ICARE y contó con la participación de S.E. el Presidente de la Excm. Corte Suprema de Justicia, Sergio Muñoz; S.E. la Presidenta del Senado, Isabel Allende y S.E. la Presidenta de la República, Michelle Bachelet.

En esta ocasión, junto al tradicional Almuerzo ENADE, se organizaron ocho “almuerzos temáticos” en salones independientes, para 40 personas cada uno, equipados con registro de voz e imagen para una posterior transcripción y edición. Estos almuerzos fueron altamente valorados como instancia de participación y diálogo con mayor interactividad. Su transmisión vía streaming en 8 canales simultáneos fue apreciada como innovación relevante.

Los temas tratados fueron: 1) Relaciones Laborales, moderado por Juan Benavides, Director de ICARE y Presidente del Círculo de Finanzas y Negocios, contó con la participación de los ponentes Carlos Portales, Profesor de la Escuela de Administración de la Universidad Católica y Samuel Toloza, Vicepresidente del Sindicato de Trabajadores de Goodyear; 2) Descentralización, moderado por Vivianne Blanlot, Directora de ICARE, contó con la participación de los ponentes Alejandro Ferreiro, Integrante de la Comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional y Bruno Baranda, Director de Orígenes Consultores; 3) Sustentabilidad, moderado por Jorge Bande, Director de ICARE, contó con la participación de los ponentes Francisca Rivero, Responsable Nacional de Avina Chile e Ignacio Cruz, Ingeniero Civil de la Universidad Católica; 4) Institucionalidad, moderado por Juan Ignacio Langlois, Director de ICARE y Presidente del Círculo Legal, contó con la participación de los ponentes José Francisco García, Coordinador de Políticas Públicas de LyD y Francisco Zuñiga, Socio de ZDC & Abogados Asociados; 5) Confianza Consumidor-Empresa, moderado por Verónica Edwards, Directora de ICARE, contó con la participación de los ponentes Carolina Altschwager, Directora Ejecutiva de Alma Brands y Juan José Ossa, Abogado Socio de EBMO Abogados; 6) Innovación, moderado por Pablo Bosch, Director de ICARE y Presidente del Círculo de Innovación, contó con la participación de los ponentes Alejandra Mustakis, Vicepresidenta de ASECH e Inti Núñez, Gerente de Emprendimiento de CORFO; 7) Productividad, moderado por Francisco Garcés, Director de ICARE, contó con la participación de los ponentes Alejandro Krell, Socio de McKinsey & Company, y Cristóbal Huneeus, Asesor del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y 8) Regulación, moderado por Nicole Nehme, Vicepresidenta del Directorio de ICARE, contó con la participación de los ponentes Andrea Butelmann, Directora Magíster en Economía Aplicada a Políticas Públicas de la Universidad Alberto Hurtado y Susana Jiménez, Economista Senior de LyD.

ENADE contó con la asistencia de 758 personas y con una audiencia virtual de 29.997 personas.

## OTRAS ACTIVIDADES

**Presentación de la Agenda Anual.** En una reunión efectuada en la Sede de ICARE con fecha 21 de Marzo, ICARE presentó su agenda anual de eventos públicos. Asistieron 71 personas.

**“Educación”** (Julio) Programa especial organizado por ICARE, en conjunto con PROhumana, donde un selecto grupo de invitados compartió la visión de los expertos José Joaquín Brunner y Harald Beyer, quienes se refirieron al estado de la educación en Chile y sus perspectivas futuras. Asistieron 43 personas y lo vieron 1.122 personas online.

**“Desafíos Actuales de la Gestión Pública”** (Junio) Reunión privada organizada en conjunto con el Instituto de Res Pública y contó con la participación de los señores Alejandro San Francisco, Director Ejecutivo de Formación del Instituto de Res Pública y Antonio Núñez, socio de Paragon Partners de España. Asistieron 42 personas.

## CIRCULOS

Los Círculos de ICARE son comités de trabajo por áreas de especialidad, organizados con la activa participación de Directores del Instituto y en los cuales participan diversos ejecutivos de las empresas socias, miembros de la comunidad académica y consultores. Cada uno de estos círculos mantiene una agenda de reuniones internas durante el año y organiza un programa de eventos públicos como Mesas Redondas y Congresos.

Los Círculos actualmente constituidos son:

- Círculo de Marketing
- Círculo de Finanzas y Negocios
- Círculo de Personas y Organización
- Círculo de Innovación
- Círculo Legal
- Círculo Empresa y Sociedad

## CÍRCULO DE MARKETING

Durante el año el Círculo de Marketing sesionó en dos oportunidades, en las que se presentaron los siguientes temas de interés. En Marzo, se reflexionó acerca de “¿Cómo fortalecer el vínculo entre la Empresa y la Sociedad?” y en el mes de Agosto, Raúl Menjibar, Presidente de Porta, se refirió al tema “Hay otra forma de hacer creatividad”.

### XXIII Congreso Chileno de Marketing “VIVIR LA MARCA”

Con fecha 15 de Mayo se realizó la vigésima tercera versión del Congreso Chileno de Marketing, bajo el título “Vivir la Marca”. La primera sesión “Vivir la marca” fue presidida por Juan Benavides, Presidente del Círculo de Marketing de ICARE y contó con la participación de Gastón Acurio, Chef, Dueño y Fundador de Acurio Restaurantes; Roberto Méndez, Director de GfK Adimark Chile y Raúl Menjibar, Presidente de Porta. La segunda sesión “Vivir el cambio” fue presidida por Gabriel Badagnani, Managing Director de FutureBrand Santiago y contó con la participación de los invitados internacionales Jacob Benbunan, Co-fundador y CEO de Saffron Brand Consultants, con el tema “Brand new: las marcas del futuro”; Massimo Sarcina, Director Regional Brand & Customer Experience para América Latina de GfK, con el tema “Modelo CBR | Relación entre consumidores y marcas” y Sven Seger, Chief Creative Officer de FutureBrand Estados Unidos, con el tema “American: Un ícono cambia de mentalidad”. La tercera sesión “Vivir digital” fue presidida por Alicia Hidalgo, Directora Comercial de TVN y contó con la participación de los expositores internacionales Philip Evans, Socio de The Boston Consulting Group, con el tema “Estrategia competitiva en la era de la información”; Paul Goode, Vicepresidente Senior de Marketing de Comscore APAC, EMEA y LATAM, con el tema “La próxima generación en la medición de medios” y Agustín J. Edwards, Director de Las Últimas Noticias, con el tema “Marcando una diferencia digital”. La cuarta sesión “Vivir la sostenibilidad” fue presidida por Verónica Edwards, Vicepresidente del Círculo de Marketing de ICARE y contó con la participación de Jorge Garduño, Gerente General de Coca-Cola Chile, con el tema “Bienestar



sustentable para el mundo”; Sebastián Wodka, Director Gerente General de Unilever Chile, con el tema “Sustentabilidad: Crecimiento, innovación y nuevos mercados” y Andrés Benítez, Rector de la Universidad Adolfo Ibáñez, con el tema “Los sospechosos de siempre”. La quinta sesión “Vivir la creatividad” fue presidida por Raúl Menjibar, Presidente de Porta y contó con la participación de los invitados internacionales David Sable, CEO Global de Y&R, con el tema “Contenidos relevantes para conectar con los consumidores” y José Miguel Sokoloff, Presidente de Lowe Global Creative Council & Co Chairman y CCO de Lowe SSP3 Colombia, con el tema “Una relación verdadera”. Asistieron 1.431 personas y lo vieron 2.002 personas online.

### **VII Congreso Chileno de Ventas | COVE2014: “VENTAS AL ATAQUE!”**

Con fecha 6 de noviembre se realizó el séptimo Congreso Chileno de Ventas |COVE2014. La primera sesión “Las 3 E: Estrategia-Excelencia-Ejecución” fue presidida por Claudio Muñoz, Presidente del Círculo de Marketing de ICARE y contó con la participación de los invitados internacionales Roland John, Senior Partner, Sales & Marketing Practice de McKinsey & Co., con el tema “Estrategia y productividad en ventas” y Laura Barnator, VP Customer Development Southern Cone de Unilever, con el tema “Excelencia en ventas: Ejecución, ejecución, ejecución...”. La segunda sesión “A la meta y más allá...” fue presidida por Raimundo Tagle, Gerente de Marketing y Clientes de Consorcio y contó con la participación de Rodrigo Guesalaga, Profesor de la Escuela de Administración de la Universidad Católica, con el tema “A camino largo, paso corto”; Marianella García, Country Business Manager, Consumer Business Group de 3M Chile; Julián Acuña, Gerente División Banca Comercial del Banco Santander y Luis Medina, Gerente Corporativo de Ventas de Nestlé Chile, con el tema “Desafíos en el actual escenario de ventas”. La tercera sesión “A la meta y más allá...” fue presidida por Alicia Hidalgo, Directora Comercial de TVN y contó con la participación de Pablo Turner, Presidente de AD Retail, con el tema “Estar donde el cliente está”; Cristián Maturana, Gerente General de Portalinmobiliario.com, con el tema “Aquí y ahora” y Eduardo Casarino, Gerente e-Commerce y Mobile de Walmart Chile, con el tema “En cualquier momento: El desafío del cliente omnicanal”. Asistieron 579 personas y lo vieron 2.240 personas online.

### **MESAS REDONDAS**

**“Sincronizando la Gestión de Marca”** (Abril) con la participación de Eduardo Mizón, Gerente General de Sodimac Chile; Guillermo Ponce, Gerente General de VTR y Pablo Devoto, Presidente Ejecutivo de Nestlé. Asistieron 552 personas y lo vieron 155 personas online.

**“Ventas vs Marketing”** (Octubre) con la participación de Manuel Osorio, Managing Partner LATAM de Simon-Kucher & Partners, con el tema “Ventas vs marketing: Las decisiones clave”; Valeria Gori, Gerente de Marketing de Inmobiliaria Manquehue, con el tema “Cómo crear valor y no morir en el intento” y Nicholas Parker, Gerente General del Grupo Fiat Chrysler, con el tema “¡Con tracción!. Asistieron 510 personas y lo vieron 566 personas online.

**“Marketing 2015 | Señales”** (Diciembre) organizada en dos sesiones. La primera “El Entorno Económico y Social” contó con la participación de Aldo Lema, Economista Asociado del Grupo Security, con el tema “Señales económicas para el año 2015” y Eugenio García, Socio Director de El Otro Lado con el tema “El Enredo”. El Panel Empresarial “Señales” contó con la participación de Max Purcell, Gerente General de GfK Adimark, con el tema “Consumo Masivo”; Pablo Correa, Economista Jefe del Banco Santander Chile, con el tema “Servicios Financieros”; Francisco Garcés, Gerente General Corporativo de SalfaCorp, con el tema “Construcción” y Janet Awad, Gerente General de Sodexo, con el tema “Servicios B2B”. Asistieron 485 personas y lo vieron 5.602 personas online.

### **CÍRCULO DE FINANZAS Y NEGOCIOS**

El Círculo de Finanzas y Negocios en el mes de Julio realizó una reunión con la participación de los señores Carlos Pavez, Superintendente de Valores y Seguros y Juan Andrés Camus, Presidente de la Bolsa de Comercio de Santiago, quienes analizaron las perspectivas del mercado de valores en Chile.

### **XX Congreso de Finanzas y Negocios | CONFYN 2014 “QUIEN QUIERE SER EMPRESARIO”**

Con fecha 4 de Septiembre se efectuó la vigésima versión del Congreso de Finanzas y Negocios. La sesión inaugural fue presidida por Juan Benavides, Presidente Círculo de Finanzas y Negocios de ICARE y contó con la participación del Presidente del Banco Central de Chile, Rodrigo Vergara, quien presentó el “Informe de Política Monetaria, IPoM Septiembre 2014”. La segunda sesión “Las finanzas después de la reforma” fue presidida por Andrés Osorio, Vicepresidente Senior Finanzas de LATAM AIRLINES

GROUP y contó con la participación de Bernardita Piedrabuena, Coordinadora de Mercado de Capitales y Finanzas Internacionales del Ministerio de Hacienda, con el tema “Hacia un mercado de capitales de clase mundial”; Bernardo Fontaine, Economista, Director de Empresas, con el tema “Las nuevas preguntas sobre financiamiento e inversión” y Macarena Navarrete, Socia Líder de Consultoría en transacciones en EY Chile, con el tema “Las decisiones estratégicas y nuevas tendencias”. La tercera sesión “Gestión de las Inversiones” fue presidida por Jaime de la Barra, Presidente de Compass Group Chile y contó con la participación de César Pérez Ruiz, Director de Estrategia de Inversiones de JP Morgan para Europa, África y Medio Oriente, con el tema “Dónde, cuándo y cómo invertir en estos tiempos de incertidumbre”; Henry Comber, Gerente General Corporativo de EuroAmérica, con el tema “Los inversionistas institucionales” y Fernando Sánchez, Presidente de Independencia Administradora de Fondos de Inversión, con el tema “La inversión inmobiliaria”. La sesión de clausura fue presidida por Guillermo Tagle, Presidente de ICARE y contó con la participación del Ministro de Hacienda, Alberto Arenas. Asistieron 514 personas y lo vieron 1.190 personas online.

## **MESAS REDONDAS**

**“Informe de Política Monetaria Marzo 2014”** (Abril) con la participación del Presidente del Banco Central de Chile, Rodrigo Vergara. Asistieron 232 personas y lo vieron 98 personas online.

**“Informe de Política Monetaria Junio 2014 - Informe de Estabilidad Financiera, Primer semestre 2014”** (Junio) con la participación del Presidente del Banco Central de Chile, Rodrigo Vergara. Asistieron 272 personas y lo vieron 154 personas online.

**“Coyuntura Económica y Expectativas”** (Diciembre) organizada en dos sesiones, en la primera parte el Presidente del Banco Central de Chile, Rodrigo Vergara, presentó el Informe de Política Monetaria Diciembre 2014 y el Informe de Estabilidad Financiera, segundo semestre 2014”. En la segunda sesión se realizó el panel empresarial “coyuntura económica y expectativas” con la participación de Juan Sutil, Presidente de Empresas Sutil; Paulo Bezanilla, Gerente General de Besalco; Arturo Tagle, Gerente General del Banco de Chile; Diego Hernández, Presidente Ejecutivo de Antofagasta Minerals; Mario Oportus, Gerente General de Electrolux Cono Sur; Enrique Gundermann, Gerente General Corporativo de Sodimac y Thomas Keller, Gerente General de Colbún. Asistieron 519 personas y lo vieron 665 personas online.

## **Foro “Optimizando las Inversiones del Sistema de Pensiones”**

Con fecha 8 de Mayo se realizó el Foro “Optimizando las Inversiones del Sistema de Pensiones”, el que contó con la exposición inaugural del Superintendente de Pensiones, Álvaro Gallegos. La primera sesión “tasa de reemplazo y asignación temporal entre multifondos” fue moderada por Jorge Valencia, Head of Fixed Income de AFP Habitat y contó con la participación de Stephen Utkus, Principal and Director de Vanguard Center for Retirement Research; Dirk Laschankzy, CFA, Portfolio Manager, Multi Asset Advisors, Principal Global Advisors; Joo Hee Lee, Portfolio Manager and Team Leader – Solutions Design, Fidelity Investments y José Miguel Cruz, Académico, Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. La segunda sesión “¿Cómo construir carteras multi-activo eficientes en un esquema de capitalización individual obligatorio?, fue moderada por Cristóbal Torres, Gerente de Inversiones de AFP Provida y contó con la participación de Ali Chabaane, Head of Portfolio Construction, Pioneer Investments; Del Stafford, CFA, Managing Director, Global Head of Multi-Asset Portfolio & Investment Consulting, Blackrock y Jaime Casassus, Profesor asociado del Instituto de Economía de la Universidad Católica de Chile, y Sebastien Page, CFA, Executive Vice President, Global Head of Cliente Analytics, PIMCO, con el tema “Innovation in Asset and Risk Allocations For Defined Contribution Glide Paths”. Asistieron 116 personas.

## **CÍRCULO DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN**

El Círculo de Personas y Organización realizó en el mes de Marzo una reunión sobre el tema “Filosofía, experiencia práctica y visión de las empresas alemanas en el ámbito de la formación y capacitación”, la que contó con la participación del invitado internacional, Dr. Reinhold Wilhelm Festge, Presidente de la Iniciativa para Latinoamérica de la Industria Alemana, máxima plataforma de los empresarios, instituciones financieras y organizaciones gremiales alemanas que están vinculadas al comercio y la inversión en Latinoamérica. En el mes de Octubre, realizó un encuentro en conjunto con la Fundación Carlos Vial Espantoso, sobre el tema “El Futuro de las Relaciones Laborales – Las Relaciones Laborales del Futuro”, con el propósito de destacar la importancia del diálogo para alinear objetivos comunes y facilitar los temas relevantes para una agenda de relaciones laborales

que responda a los desafíos de productividad, equidad, empleo y colaboración de Chile. Contó con la participación de directivos empresariales y dirigentes sindicales de base, quienes luego de una presentación del profesor Carlos Portales, sesionaron en grupos de trabajo bipartito y luego finalizaron con un plenario de síntesis y conclusiones.

#### **XV Congreso de Personas y Organización “CO-PRODUCTIVIDAD”**

Con fecha 12 de junio se realizó la décima sexta versión anual del Congreso de Personas y Organización “Productividad para Todos: Necesitamos conversar”. La primera sesión “Por qué la Productividad” fue presidida por Sandro Solari, Presidente del Círculo Personas y Organización de ICARE y contó con la participación de Katia Trusich, Subsecretaria de Economía, con el tema “Agenda de productividad” e Yves Morieux, Senior Partner and Managing Director de The Boston Consulting Group, con el tema “Liderazgo y organización: Los nuevos desafíos de la productividad”. La segunda sesión “Productividad a escala humana” fue presidida por Juan Esteban Dulcic, Head of Human Resources de Nestlé Chile y contó con la participación de Karen Thal, Gerente General de CADEM, con el tema ¿Qué piensan y qué motiva a los trabajadores chilenos hoy?; Vicente Valjalo, Director de Objetivo, con el tema “Etnografía laboral” y Enrique Elsaca, Gerente General de LAN en Chile y Vicepresidente de Operaciones del Grupo LATAM, con el tema “Articulando la productividad”. La tercera sesión “Necesitamos conversar” fue presidida por Claudio Muñoz, Presidente de Telefónica Chile y contó con la participación de Carlos Portales, Director de la Cátedra UC-Fundación Carlos Vial Espantoso de Relaciones Laborales, con el tema “Un nuevo mapa sindical de Chile” y un panel de conversación con la participación de Ignacio Cruz, Gerente General de Colbún; Alfonso Swett, Director Ejecutivo de Forus; Luis Redlich, Presidente del Sindicato de Trabajadores de Minera El Tesoro y Samuel Toloza, Vicepresidente del Sindicato de Trabajadores de Goodyear. Asistieron 657 personas y lo vieron 353 personas online.

#### **MESAS REDONDAS**

“**Agenda Laboral**” (Abril) con la participación de la Ministra del Trabajo y Previsión Social, Javiera Blanco, quien se refirió a las metas prioritarias y estrategias de la agenda laboral. Asistieron 688 personas y lo vieron 533 personas online.

“**Escuela y Empresa**” (Septiembre) con la participación de Sergio Urzúa, Profesor Asociado de la Universidad de Maryland e Investigador de Clapes UC, con el tema “Desconectados”; Francisco Ruiz, Consultor en Gestión Escolar, con el tema “Oportunidades más allá del colegio” y Francisco Errázuriz, CEO de SKBergé, con el tema “Bien conectados”. Asistieron 257 personas y lo vieron 252 personas online.

### **CÍRCULO DE INNOVACIÓN**

#### **XII Congreso Chileno de Innovación “SELECCIÓN NATURAL DE LAS EMPRESAS”**

Con fecha 28 de Octubre se realizó la décima segunda versión del Congreso Chileno de Innovación “Selección Natural de las Empresas”. Primera sesión “Visión” fue presidida por Pablo Bosch, Presidente del Círculo de Innovación de ICARE y contó con la participación Juan Carlos De La Llera, Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica, con el tema “Innovación con sentido” e Inti Núñez, Gerente de Emprendimiento de CORFO, con el tema “Políticas públicas”. La segunda sesión “Teoría” fue presidida por Alfonso Gómez, Presidente Ejecutivo del Centro de Innovación UC Anacleto Angelini y contó con la participación de Cristián Montero, Socio Fundador de Consultora Pragmaxion, con el tema “Confianza”; Iván Díaz-Molina, Profesor titular Business School de la Universidad de los Andes, con el tema “Gestión” y Alan Iny, especialista Senior para Creatividad y Scenario Planning en BCG, con el tema “Creatividad”. La tercera sesión “Práctica” fue presidida por Hernán Orellana, Director Ejecutivo del Centro I+D de Telefónica Chile y contó con la participación de Mario Oportus, Gerente General de Electrolux Cono Sur, con el tema “Producto”; María Begoña Yarza, Directora del Hospital Exequiel González Cortés, con el tema “Asociatividad” y Wenceslao Casares, Fundador & CEO de Xapo, con el tema “Modelo de Negocio”. Asistieron 717 personas y lo vieron 1.586 personas online.

#### **MESAS REDONDAS Y DESAYUNOS**

“**Desayuno “Educar para la Innovación”**” (Marzo) con la participación de Stephan Vincent-Lancrin, Senior Analyst, Centre for Educational Research and Innovation, OECD, con el tema “Estrategia de innovación para la educación y la formación” y Pablo Fernández, Director Innovación FEN de la Universidad del Desarrollo; Alfonso Gómez, Presidente Ejecutivo del Centro de

Innovación UC Anacleto Angelini y Janet Spröhnle, Directora Ejecutiva People&Partners, en el panel de conversación. Asistieron 88 personas.

**Mesa Redonda “Impacto y Potencial de las Industrias Creativas”** (Marzo) con la participación de Matías Zurita, Jefe del Departamento de Estudios del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, con el tema “Mapa de las industrias creativas chilenas”; María Teresa Cremaschi, Socia de Barros & Errázuriz, con el tema “Instrumentos de fomento de la industria creativa” y Carmen Romero, Directora Ejecutiva de la Fundación Internacional Teatro a Mil, con el tema “Santiago a Mil”. Asistieron 132 personas.

**Desayuno “Cultura e Innovación”** (Mayo) con participación del invitado internacional Dr. Jay Rao, profesor de Estrategia & Innovación en Babson, invitado a Chile por la empresa socia de ICARE, G&A Consultores, quien se refirió a la innovación como disciplina y la creación de culturas innovadoras. Asistieron 170 personas.

**Mesa Redonda “Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento”** (Mayo) con la participación del Ministro de Economía, Fomento y Turismo, Luis Felipe Céspedes y los señores Alvaro Fischer, Presidente de Fundación Chile; Juan Carlos de la Llera; Decano de la Facultad de Ingeniería de Universidad Católica y Kenneth Gent, Gerente General de Momento Cero, en el Panel “Fuerzas que moverán la Innovación”. Asistieron 362 personas y lo vieron 214 personas online.

## CÍRCULO LEGAL

El Círculo Legal realizó en el mes de Mayo una reunión sobre el “Estado actual del Mercado de Capitales en EE.UU.” con la participación de Socios del Estudio Latham & Watkins, del área de mercados de capitales.

### Foro “Derechos del Consumidor: Nuevas facultades del SERNAC y de la Sociedad Civil”

Con fecha 13 de Agosto se efectuó el Foro “Derechos del Consumidor” y contó con la participación de Ernesto Muñoz, Director Nacional del Sernac, con el tema “SERNAC: Nuevas facultades y nuevos procedimientos: Objetivos y desafíos” y Susana Jiménez, Economista Senior de LyD; Luis Cordero, profesor de derecho administrativo de la Universidad de Chile; Stefan Larenas, Presidente de ODECU, Organización de Consumidores y Usuarios de Chile y Susana Carey, Presidenta de Supermercados de Chile, se refirieron a la “Regulación y Protección del Consumidor: ¿Mejor con este Nuevo Proyecto?”. Asistieron 358 personas y lo vieron 321 personas online.

### Foro “Aplicación de la Reforma Tributaria”

Con fecha 21 de Octubre se efectuó el Foro “Aplicación de la Reforma Tributaria” y contó con la participación de Manuel Mánquez, Socio de Mánquez Hatta Consultores Tributarios, con el tema “Tributación: Empresa y sus dueños”. Sobre las “Nuevas Facultades: Norma Antielusiva General”, Christian Blanche, Fundador y Socio Principal de Tax Advisors, se refirió a “El abuso y la simulación” y Luis Trigo, Socio Director de Broseta Abogados, sobre “La experiencia española”. Sobre las “Nuevas Facultades: Normas Antielusivas Especiales”, Alberto Maturana, Socio de Baker & McKenzie, se refirió a el “Control de Rentas Pasivas” y Roberto Carlos Rivas, Socio del Departamento Legal y Tributario de PwC Chile, sobre el “Control de pagos al exterior” y Luis Trigo, se refirió también a “La Amnistía Fiscal”. Asistieron 549 personas y lo vieron 571 personas online.

## CÍRCULO EMPRESA Y SOCIEDAD

### III Congreso Empresa y Sociedad “COOPERACIÓN PÚBLICO PRIVADA”

Con fecha 27 de Agosto se efectuó el tercer Congreso Empresa y Sociedad “Cooperación Público Privada | Buscando espacios de colaboración Estado - Empresa – Sociedad. La primera sesión “Confianza y Colaboración” fue presidida por Bernardo Larraín, Presidente del Círculo Empresa y Sociedad de ICARE y contó con la participación de Roberto Méndez, Presidente del Directorio de GfK Adimark Chile con el tema “La Confianza en Chile”; Arturo Fontaine, Profesor de la Universidad de Chile y de la Universidad Diego Portales, con el tema “El Momento Político y la Confianza como Desafío” y Ricardo Lagos, Presidente de la República de Chile (2000 - 2006), con el tema “Institucionalidad y Cooperación Público Privada”. La segunda sesión “Nuevo Pacto por la Productividad y la Innovación” fue presidida por María Olivia Recart, Consejera del Círculo Empresa y Sociedad de ICARE y contó con la participación del Ministro de Economía, Fomento y Turismo, Luis Felipe Céspedes; Francisco Pérez, Gerente General de Quiñenco; Rolando Carmona, Presidente de Drillco Tools y Alejandra Mustakis, Directora de Asech y Fundadora de iF.

La tercera sesión “Espacios de Colaboración Público Privada” analizó los espacios de colaboración público-privada en materia de transporte y energía desde la perspectiva del Estado, la empresa y la sociedad civil. El tema “Desarrollo Logístico: Transporte y Puertos” fue presidido por Claudio Hohmann, Consejero del Círculo Empresa y Sociedad de ICARE y contó con la participación del Ministro de Transporte y Telecomunicaciones, Andrés Gómez-Lobo; Jorge Marshall, Presidente de la Cámara Marítima y Portuaria de Chile y Alberto Texido, Arquitecto, Co-Fundador de la Corporación Metropolitana. El tema “Desarrollo Energético” fue presidido por Nicole Nehme, Vicepresidente del Directorio de ICARE y contó con la participación del Ministro de Energía, Máximo Pacheco; Juan Claro, Empresario, Director de Empresas, ex-Presidente Sofofa, ex-Presidente CPC y Francisca Rivero, Responsable Nacional de la Fundación Avina en Chile. Asistieron 621 personas y lo vieron 1.572 personas online.

### **Desayuno “Empresas en Tensión”**

Con fecha 21 de Noviembre se efectuó el Desayuno “Empresas en Tensión” con la participación del señor Juan Carlos Eichholz, Director del Departamento de Liderazgo de la Universidad Adolfo Ibáñez, quien presentó su reciente libro “Adaptative Capacity”, lanzado en Nueva York, y en el cual analiza cómo la sociedad, las empresas y los ejecutivos deben orientar sus estrategias ante la posibilidad de cambios. La reunión contó también con la participación de un panel de discusión conducido por Andrés Benítez, Rector de la UAI y con la participación de los expositores Carmen Gloria López, Directora Ejecutiva de TVN; Andrés Navarro, fundador de Sonda y Claudio Muñoz, Presidente de Telefónica. Asistieron 130 personas.

### **PROGRAMAS PUENTES**

El Programa “Puentes” es un ciclo de reuniones privadas que organiza el Círculo para fomentar el conocimiento entre la Empresa y otros sectores sociales.

“**Panorama Político**” (Enero) contó con la participación de los Senadores electos, Andrés Allamand y Carlos Montes y los Diputados electos, Ernesto Silva y Matías Walker. Asistieron 105 personas.

“**Procesos Participativos en el Desarrollo de Proyectos**” (Mayo) contó con la participación del Ministro de Energía, Máximo Pacheco; Janos Pasztor, Director de Política y Ciencia de WWF Internacional y el Dr. Wolf Linder, Cientista Político experto en participación ciudadana. Asistieron 103 personas.

“**Desafíos de La Araucanía y sus Perspectivas**” (Agosto) contó con la participación del Intendente de la Región de La Araucanía, Francisco Huenchumilla. Asistieron 61 personas.

“**Medios Digitales**” (Noviembre) contó con la participación de Mirko Macari, Director de El Mostrador; Alejandro Osorio, Editor de La Tercera.com y Eduardo Sepúlveda, Director de El Líbero. Asistieron 41 personas.

## **AREA CAPACITACION**

En las 103 actividades de capacitación y formación realizadas por el Instituto durante el año 2014 participaron 1.743 personas alcanzándose un volumen de 25.369 horas hombre de capacitación.

**Seminarios.** Se realizaron 57 seminarios destinados a la capacitación y perfeccionamiento del personal de las empresas en sus diferentes niveles y áreas de especialidad. En éstos participaron 1.013 personas y alcanzaron un total de 776 horas. La duración promedio de estas actividades fue de 13,6 horas, con una inscripción promedio de 17,8 personas. Estas actividades fueron evaluadas por los participantes con nota promedio de 9,6 en una escala de 1 a 10.

**Programas en Empresa.** Estos programas alcanzaron un total de 43 actividades con un total de 588 horas y 677 participantes. La duración promedio de estos programas fue de 14 horas y tuvieron un promedio de 15,7 participantes. Los programas fueron realizados a solicitud de las empresas socias interesadas y cubrieron diversos tópicos de administración y prácticas de gestión. Fueron evaluados por los participantes con nota promedio de 9,7 en una escala de 1 a 10.

**Curso Intensivo de Especialización, CIDE.** En este curso formativo participaron 53 personas, graduándose como especialistas en “Legislación Laboral y Previsional” (93 horas). El curso fue evaluado por los participantes con nota promedio de 9,7 en una escala de 1 a 10.

## ICARE DIGITAL

Durante el año 2014, todas las actividades públicas de ICARE fueron transmitidas en directo por ICARETV, canal de televisión por Internet del Instituto, al que se puede acceder en alta definición, desde computadores y smartphones. Este nuevo canal de difusión de ICARE está presente en diversas redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn y Youtube) y por esta vía se está llegando “en directo”, sin restricciones y de modo interactivo, a nuevas audiencias como estudiantes, jóvenes emprendedores, regiones y otros interesantes grupos de personas que se ampliarán en el futuro.

Durante el año 2014 las actividades de ICARE tuvieron una audiencia No Presencial de 80.941 visitas online y de 63.981 visitas on demand, lo que alcanza una cifra de 144.922 visitas, lo que casi octuplica la audiencia presencial del período.

## ESTUDIOS Y PUBLICACIONES

**IMCE, Índice Mensual de Confianza Empresarial.** Desde el año 2003 ICARE, en alianza con la Universidad Adolfo Ibáñez, lleva este Índice patrocinado por el Banco Central de Chile. Su medición mensual sobre la base de una muestra permanente de empresas, aporta un diagnóstico de alto valor sobre el nivel de confianza empresarial y las expectativas económicas.

INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACION RACIONAL  
DE EMPRESAS – ICARE Y FILIALES

Estados financieros consolidados

31 de diciembre de 2014

CONTENIDO

Informe del auditor independiente  
Estado de situación financiera consolidado  
Estado de resultados consolidado  
Estado de resultados integrales consolidado  
Estado de cambios en el patrimonio consolidado  
Estado de flujos de efectivo consolidado – método indirecto  
Notas a los estados financieros consolidados

\$ - Pesos chilenos

M\$- Miles de pesos chilenos





## INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE

Santiago, 9 de julio de 2015

Señores Presidente y Directores  
Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas - ICARE

Hemos efectuado una auditoría a los estados financieros consolidados adjuntos de Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas – ICARE y filiales, que comprenden los estados consolidados de situación financiera al 31 de diciembre de 2014 y 2013, los correspondientes estados consolidados de resultados, de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas y las correspondientes notas a los estados financieros consolidados.

### *Responsabilidad de la Administración por los estados financieros consolidados*

La Administración es responsable por la preparación y presentación razonable de estos estados financieros consolidados de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera para Entidades Pequeñas y Medianas. Esta responsabilidad incluye el diseño, implementación y mantención de un control interno pertinente para la preparación y presentación razonable de estados financieros consolidados que estén exentos de representaciones incorrectas significativas, ya sea debido a fraude o error.

### *Responsabilidad del auditor*

Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre estos estados financieros consolidados a base de nuestras auditorías. Efectuamos nuestras auditorías de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Chile. Tales normas requieren que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo con el objeto de lograr un razonable grado de seguridad de que los estados financieros consolidados estén exentos de representaciones incorrectas significativas.

Una auditoría comprende efectuar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y revelaciones en los estados financieros consolidados. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de representaciones incorrectas significativas de los estados financieros consolidados ya sea debido a fraude o error. Al efectuar estas evaluaciones de los riesgos, el auditor considera el control interno pertinente para la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados de la entidad con el objeto de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias, pero sin el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la entidad. En consecuencia, no expresamos tal tipo de opinión. Una auditoría incluye, también, evaluar lo apropiadas que son las políticas de contabilidad utilizadas y la razonabilidad de las estimaciones contables significativas efectuadas por la Administración, así como una evaluación de la presentación general de los estados financieros consolidados.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionarnos una base para nuestra opinión.





Santiago, 9 de julio de 2015  
Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas - ICARE  
2

*Opinión*

En nuestra opinión, los mencionados estados financieros consolidados presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas – ICARE y filiales, al 31 de diciembre de 2014 y 2013, los resultados de sus operaciones y los flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera para Entidades Pequeñas y Medianas.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Gatica Menke'.

Javier Gatica Menke

A handwritten signature in blue ink that reads 'PricewaterhouseCoopers'.

**Índice de los estados financieros de Instituto Chileno de Administración Racional de  
Empresas – ICARE y filiales**

<b>Notas</b>	<b>Pág.</b>
Estado de situación financiera consolidado	
Estado de resultados consolidado	
Estado de resultados integrales consolidado	
Estado de cambios en el patrimonio consolidado	
Estado de flujos de efectivo consolidado	
Notas a los estados financieros consolidados	22
1 Información general	22
2 Resumen de los principales criterios contables aplicados	22
2.1. Bases de preparación	22
2.2 Moneda funcional y transacciones en moneda extranjera	23
2.3 Efectivo y equivalentes al efectivo	23
2.4 Propiedades, planta y equipos	23
2.5 Provisiones	24
3 Estimaciones y criterios contables significativos	24
4 Efectivo y efectivo equivalente	24
5 Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	25
6 Propiedades, planta y equipos	25
7 Impuesto a la renta	25
8 Otras provisiones, corrientes	26
9 Ingresos de actividades ordinarias	26
10 Apertura de Costo de ventas y Gastos de administración y ventas	26
11 Contingencia y compromisos	27
12 Remuneraciones al Directorio	27
13 Hechos posteriores	27

**INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACION RACIONAL DE EMPRESAS – ICARE Y  
FILIALES**  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013  
(Cifras en miles de peso – M\$)

<b>ACTIVOS</b>	<b>31.12.2014 M\$</b>	<b>31.12.2013 M\$</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
Efectivo y equivalentes al efectivo	2.127.334	1.977.714
Otros activos no financieros, corrientes	14.751	15.850
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, corrientes	353.809	243.354
Activos por impuestos, corrientes	3.023	7.748
<b>Total activos corrientes</b>	<b>2.498.917</b>	<b>2.244.666</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
Propiedades, planta y equipo	1.246.442	1.309.081
Activos por impuestos diferidos	85.249	54.146
Inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación	27	27
<b>Total de activos no corrientes</b>	<b>1.331.718</b>	<b>1.363.254</b>
<b>Total Activos</b>	<b>3.830.635</b>	<b>3.607.920</b>

Las notas adjuntas N° 1 a 13 forman parte integral de los estados financieros.

**INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACION RACIONAL DE EMPRESAS – ICARE Y  
FILIALES**  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013  
(Cifras en miles de peso – M\$)

<b>PASIVOS</b>	<b>31.12.2014 M\$</b>	<b>31.12.2013 M\$</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	239.363	215.353
Otras provisiones, corrientes	247.397	265.036
Otros pasivos no financieros, corrientes	19.072	9.021
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>505.832</b>	<b>489.410</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		
<b>Total pasivos no corrientes</b>	-	-
<b>Total Pasivos</b>	<b>505.832</b>	<b>489.410</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	90.281	90.281
Otras reservas	599.415	599.415
Resultados acumulados	2.635.331	2.429.167
<b>Total patrimonio atribuible a las participaciones controladoras</b>	<b>3.325.027</b>	<b>3.118.863</b>
<b>Total patrimonio atribuible a las participaciones no controladoras</b>	<b>(224)</b>	<b>(353)</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>3.324.803</b>	<b>3.118.510</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>3.830.635</b>	<b>3.607.920</b>

Las notas adjuntas N° 1 a 13 forman parte integral de los estados financieros.

**INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACION RACIONAL DE EMPRESAS – ICARE Y  
FILIALES**  
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO  
POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2014 Y 2013  
(Cifras en miles de pesos – M\$)

ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCIÓN	31.12.2014	31.12.2013
	M\$	M\$
Ingreso de actividades ordinarias	2.417.601	2.233.732
Costo de ventas	(1.462.491)	(1.472.275)
<b>Resultado bruto</b>	<b>955.110</b>	<b>761.457</b>
Gastos de administración y ventas	(957.403)	(911.684)
Otras ganancias	27.057	10.615
Ingresos financieros	150.426	61.833
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>175.190</b>	<b>(77.779)</b>
Gasto por impuesto a las ganancias	31.103	13.534
<b>Superávit (Déficit) del ejercicio</b>	<b>206.293</b>	<b>(64.245)</b>
<b>Superávit (Déficit) atribuible a las participaciones controladoras</b>	<b>206.164</b>	<b>(63.945)</b>
<b>Superávit (Déficit) atribuible a las participaciones no controladoras</b>	<b>129</b>	<b>(300)</b>

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES CONSOLIDADO  
POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2014 Y 2013  
(Cifras en miles de pesos – M\$)

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	31.12.2014	31.12.2013
	M\$	M\$
Superávit (Déficit) del ejercicio	206.293	(64.245)
Otros ingresos y gastos con cargo o abono en el patrimonio neto	-	-
<b>Resultado de ingresos y gastos integrales, Total</b>	<b>206.293</b>	<b>(64.245)</b>

Las notas adjuntas N° 1 a 13 forman parte integral de los estados financieros.

**INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACION RACIONAL DE EMPRESAS – ICARE Y  
FILIALES**

ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CONSOLIDADO  
POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2014 Y 2013  
(Cifras en miles de pesos – M\$)

	Capital M\$	Otras reservas M\$	Resultados acumulados M\$	Patrimonio controladora M\$	Participaciones no Controladoras M\$	Patrimonio total M\$
Saldos iniciales al 01/01/2014	90.281	599.415	2.429.167	3.118.863	(353)	3.118.510
Utilidad del ejercicio	-	-	206.164	206.164	129	206.293
Cambios en Patrimonio	-	-	206.164	206.164	129	206.293
<b>Saldos al 31/12/2014</b>	<b>90.281</b>	<b>599.415</b>	<b>2.635.331</b>	<b>3.325.027</b>	<b>(224)</b>	<b>3.324.803</b>

	Capital M\$	Otras reservas M\$	Resultados acumulados M\$	Patrimonio controladora M\$	Participaciones no Controladoras M\$	Patrimonio Total M\$
Saldos iniciales al 01/01/2013	90.281	599.415	2.493.112	3.182.808	(53)	3.182.755
Pérdida del ejercicio	-	-	(63.945)	(63.945)	(300)	(64.245)
Cambios en Patrimonio	-	-	(63.945)	(63.945)	(300)	(64.245)
<b>Saldos al 31/12/2013</b>	<b>90.281</b>	<b>599.415</b>	<b>2.429.167</b>	<b>3.118.863</b>	<b>(353)</b>	<b>3.118.510</b>

Las notas adjuntas N° 1 a 13 forman parte integral de los estados financieros.

**INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACION RACIONAL DE EMPRESAS – ICARE Y  
FILIALES**

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO – METODO INDIRECTO  
POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2014 Y 2013  
(Cifras en miles de pesos – M\$)

	<u>2014</u> M\$	<u>2013</u> M\$
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN)</b>		
<b>ACTIVIDADES DE OPERACION:</b>		
(Déficit) Superávit del ejercicio	206.293	(64.245)
Cargo (abonos) a resultado que no representan flujo de efectivo:		
Depreciación del ejercicio	76.728	97.706
Impuesto a la renta	(31.103)	(13.534)
Otros abonos que no representan flujo	(12.101)	5.014
(Aumento) y disminución de activos y aumento y (disminución) de pasivos, que afectan al flujo de efectivo:		
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	(100.520)	35.940
Activos por impuestos	-	715
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	25.531	(75.198)
Otros pasivos no financieros corrientes	-	(3.390)
Otras provisiones	-	18.590
<b>Flujos generados en actividades de la operación</b>	<b>164.828</b>	<b>1.598</b>
<b>FLUJO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE INVERSION:</b>		
Adiciones de propiedad, planta y equipo	(15.208)	(14.672)
<b>Flujos utilizados en actividades de inversión</b>	<b>(15.208)</b>	<b>(14.672)</b>
Variación neta del efectivo y equivalentes al efectivo	149.620	(13.074)
<b>SALDO INICIAL DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>	<b>1.977.714</b>	<b>1.990.788</b>
<b>SALDO FINAL DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>	<b>2.127.334</b>	<b>1.977.714</b>

Las notas adjuntas N° 1 a 13 forman parte integral de los estados financieros.

INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACION RACIONAL DE EMPRESAS – ICARE Y FILIALES

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013

NOTA 1 – INFORMACION GENERAL

El Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas - Icare es una corporación privada, sin fines de lucro, autorizada por Decreto Supremo N° 5.871 del 23 diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial del 25 de enero de 1954. Su objeto es difundir los principios y métodos de la administración racional de las empresas y de la organización científica del trabajo, por medio de la utilización planificada de los recursos humanos y materiales que intervienen en la producción.

NOTA 2 - RESUMEN DE LOS PRINCIPALES CRITERIOS CONTABLES APLICADOS

Los principales criterios contables aplicados en la preparación de estos estados financieros consolidados se exponen a continuación. Estos principios han sido aplicados sistemáticamente a todos los ejercicios presentados, a menos que se indique lo contrario.

2.1. Bases de preparación

a) Bases de preparación de los estados financieros consolidados

Los estados financieros consolidados de Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas - Icare han sido elaborados de acuerdo con la Norma Internacional de Información Financiera para Entidades Pequeñas y Medianas (NIIF para las EPYM) emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).

Los estados financieros consolidados incluyen todos los saldos de la Matriz y filiales Salones El Golf S.A. y Capacitación ICARE Ltda. de acuerdo a:

<u>RUT</u>	<u>Sociedad</u>	Porcentaje Participación	
		<u>Directo</u>	<u>Indirecto</u>
		%	%
99.594.380-8	Salones El Golf S.A.	99,99	0,01
76.619.580-6	Capacitación Icare Ltda.	99,00	1,00

Las transacciones y saldos con empresas relacionadas han sido eliminados y se ha dado reconocimiento a las participaciones no controladoras.

b) Período cubierto por los estados financieros consolidados

Los presentes estados financieros consolidados cubren el período de doce meses comprendidos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014 y 2013, respectivamente.



## c) Declaración de cumplimiento

La información contenida en estos estados financieros es responsabilidad de la administración de la Sociedad, que manifiesta expresamente que se han aplicado en su totalidad los principios y criterios incluidos en las NIIF para EPYM.

## 2.2. Moneda funcional y transacciones en moneda extranjera.

## a) Moneda de presentación y moneda funcional

Las partidas incluidas en los estados financieros de Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas - Icare se valorizan utilizando la moneda del entorno económico principal en que la Sociedad opera. Los estados financieros se presentan en pesos chilenos, que es la moneda funcional y de presentación de la Sociedad.

## b) Transacciones y saldos

Las transacciones en moneda extranjera se convierten a la moneda funcional utilizando los tipos de cambio vigentes en las fechas de las transacciones.

Los tipos de cambio de las principales unidades de reajuste utilizadas en la preparación de los estados financieros en los períodos, son los siguientes:

	<u>\$ por Unidad</u>	
	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Unidad de fomento	24.627,10	23.309,56
Dólar estadounidense	606,75	524,61

## 2.3 Efectivo y equivalentes al efectivo

El efectivo y equivalentes al efectivo incluyen el efectivo en caja, o cuentas corrientes bancarias y otras inversiones de corto plazo con alto grado de liquidez cuyos vencimientos originales no exceden los tres meses y sin restricciones de uso.

## 2.4 Propiedades, planta y equipos

Las propiedades, planta y equipos se expresan a su costo histórico menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro acumuladas. El costo histórico incluye los gastos que son directamente atribuibles a poner el activo en la ubicación y condición necesaria para que sea capaz de operar de la forma prevista por la dirección.

La depreciación se calcula usando el método lineal basado en la vida útil estimada de los bienes, considerando el valor residual de los mismos, cuyo promedio por rubro es el siguiente:

<u>Propiedades, Planta y Equipos</u>	<u>Vida útil en años</u>
Bien Raíz	77
Instalaciones	10
Muebles y útiles	7
Equipos audiovisuales	7

## 2.5 Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando:

- (i) La Sociedad tiene una obligación presente, ya sea legal o implícita, como resultado de sucesos pasados;
- (ii) Es probable que vaya a ser necesaria una salida de recursos para liquidar la obligación; y
- (iii) El importe se ha estimado de forma fiable.

Las provisiones se valoran por el valor actual de los desembolsos que se espera que sean necesarios para liquidar la obligación usando la mejor estimación de la Sociedad. La tasa de descuento utilizada para determinar el valor actual refleja las evaluaciones actuales del mercado, en la fecha del estado de situación financiera consolidado, del valor temporal del dinero, así como el riesgo específico relacionado con el pasivo en particular.

### NOTA 3 – ESTIMACIONES Y CRITERIOS CONTABLES SIGNIFICATIVOS

La aplicación de criterios políticos contables en los rubros de los estados financieros requiere que la Administración aplique criterios y/o estimaciones. Dichos criterios y estimaciones son continuamente evaluados y se basan en la experiencia y conocimiento de la Administración de los hechos y circunstancias, incluyendo la expectativa de ocurrencia de eventos futuros. Los resultados reales pueden diferir de las estimaciones contables incluidas en los estados financieros. Las notas a los presentes estados financieros incluyen información sobre dichos criterios y estimaciones.

Las áreas que requieren criterios y estimaciones significativas se resumen a continuación.

- La determinación de la vida útil de las propiedades, plantas y equipos y sus valores residuales, y correspondientes depreciaciones y pérdidas por deterioro, de ser aplicables (Nota 2.4).
- Se evalúa anualmente el deterioro de activos, o antes si existiese algún indicio, el valor recuperable de todos los activos no corrientes sujetos a deterioro, para evaluar si existiese pérdidas por deterioro en el valor de estos activos.

### NOTA 4 – EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO

El detalle de saldos incluidos bajo este rubro al 31 de diciembre de cada año es el siguiente:

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
	M\$	M\$
Saldos en bancos	40.654	26.672
Depósitos a plazo	1.409.665	1.334.636
Fondos mutuos	<u>677.015</u>	<u>616.406</u>
Total	2.127.334	1.977.714
	=====	=====

Al 31 diciembre de 2014 y 2013, no existen diferencias entre el monto de efectivo y efectivo equivalente registrado en el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo.

#### NOTA 5 – DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR

Al cierre de cada ejercicio la composición de este rubro es la siguiente:

<u>Concepto</u>	<u>2014</u> M\$	<u>2013</u> M\$
Clientes	210.280	153.538
Cuotas sociales	85.713	66.643
Deudores varios	56.954	16.174
Otras cuentas por cobrar	<u>862</u>	<u>6.999</u>
Total	353.809 =====	243.354 =====

#### NOTA 6 – PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS

La composición de los saldos de Propiedades, planta y equipos es la siguiente:

<u>Detalle</u>	<u>2014</u> M\$	<u>2013</u> M\$
Bien raíz	1.452.610	1.318.995
Instalaciones	445.972	563.240
Muebles y útiles	159.750	160.794
Equipos	<u>184.064</u>	<u>174.907</u>
Total activos fijos (bruto)	2.242.396	2.217.936
Menos: Depreciación acumulada	<u>(995.954)</u>	<u>(908.855)</u>
Total activos fijos (neto)	1.246.442 =====	1.309.081 =====

La depreciación del ejercicio 2014 asciende a M\$ 76.728 (M\$ 97.706 en 2013) y se encuentra registrada M\$ 67.478 (M\$ 70.828 en 2013) bajo el rubro “Costo de ventas” y M\$ 9.250 (M\$ 26.878 en 2013) bajo el rubro “Gastos de administración”.

#### NOTA 7 – IMPUESTO A LA RENTA

##### a) Obligaciones tributarias

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013 la Sociedad Matriz y sus filiales no han provisionado impuesto a la renta por presentar pérdidas tributarias.

##### b) Impuestos diferidos

Los impuestos diferidos se componen como sigue:

	<u>2014</u> M\$	<u>2013</u> M\$
Activos largo plazo		
Provisiones	5.406	5.114
Pérdidas tributarias	<u>79.843</u>	<u>49.032</u>
Total	85.249 =====	54.146 =====

## c) Efecto en resultados

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
	M\$	M\$
Efecto de impuestos diferidos del ejercicio	31.103	13.534
Provisión impuesto renta	<u>-</u>	<u>-</u>
Total	<u>31.103</u>	<u>13.534</u>
	=====	=====

## NOTA 8 – OTRAS PROVISIONES, CORRIENTES

El detalle de las provisiones y retenciones al 31 de diciembre de cada ejercicio, es el siguiente:

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
	M\$	M\$
Provisión de vacaciones	32.423	36.925
Provisión reestructuraciones	196.695	174.925
Otras provisiones	<u>18.279</u>	<u>53.186</u>
Total	<u>247.397</u>	<u>265.036</u>
	=====	=====

## NOTA 9 – INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS

El detalle de los ingresos al 31 de diciembre de 2014 y 2013, es el siguiente:

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
	M\$	M\$
Ingresos por ventas de servicios	962.255	988.675
Ingresos por cuotas sociales	1.455.346	1.224.784
Otros ingresos	<u>-</u>	<u>20.273</u>
Total	<u>2.417.601</u>	<u>2.233.732</u>
	=====	=====

## NOTA 10 – APERTURA DE COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

a) El detalle de los costos de ventas al 31 de diciembre de 2014 y 2013, es el siguiente:

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
	M\$	M\$
Sedes y consumos	502.883	479.873
Servicios de terceros	111.114	143.875
Publicidad	184.156	165.745
Depreciación del ejercicio	67.478	70.828
Gastos por eventos	73.592	70.360
Otros costos de ventas	<u>523.268</u>	<u>541.594</u>
Total	<u>1.462.491</u>	<u>1.472.275</u>
	=====	=====

b) El detalle de los gastos de administración y ventas al 31 de diciembre de 2014 y 2013, es el siguiente:

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
	M\$	M\$
Sueldos	707.715	665.201
Arriendos y gastos comunes	42.049	40.960
Depreciación del ejercicio	9.250	26.878
Otros gastos de administración	<u>198.389</u>	<u>178.645</u>
Total	957.403	911.684
	=====	=====

#### NOTA 11 – CONTINGENCIAS Y COMPROMISOS

A la fecha de los presentes estados financieros no existen contingencias y compromisos significativos que puedan afectar su patrimonio.

#### NOTA 12 - REMUNERACIONES AL DIRECTORIO

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013 los miembros del Directorio de Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas – ICARE no percibieron ingresos por dietas u otros conceptos.

#### NOTA 13 – HECHOS POSTERIORES

Entre el 31 de diciembre de 2014 y la fecha emisión de estos estados financieros, no han ocurrido hechos de carácter financiero o de otra índole, que afecten en forma significativa los saldos o interpretación de los presentes de los presentes estados financieros.

Manuel Vargas C.  
Gerente General

Máximo Guíñez F.  
Contador General



# 1953-2014

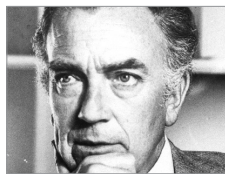
Presidentes del Directorio de ICARE



1953  
Eugenio Heiremans Despouy



1956  
Raúl Saéz Saéz



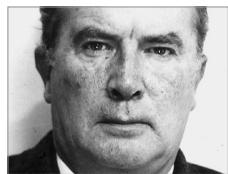
1958  
Sergio Gutiérrez Olivos



1959  
Fernando Salas Valdés



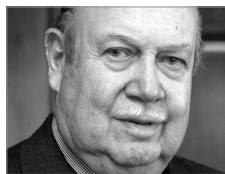
1960  
Fernando Smits Schleyer



1962  
Luis Marty Dufeu



1963  
René Sepúlveda Riquelme



1965  
José Luis Cerda Urrutia



1966  
Jorge Fontaine Aldunate



1967  
Humberto Díaz Contreras



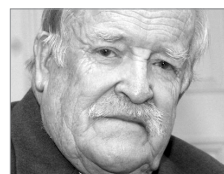
1969  
Washington Cañas Lastarria



1970  
Helios Piquer Meliga



1972  
Jorge McKay Harseim



1973  
Gustavo Serrano Mahns



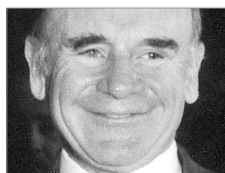
1975  
Fernando Léniz Cerda



1978  
José Tomás Guzmán Dumas



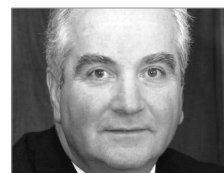
1981  
Canio Corbo Lioi



1984  
Sergio Markmann Dimitstein



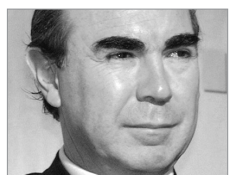
1986  
Hernán Carvallo Díaz



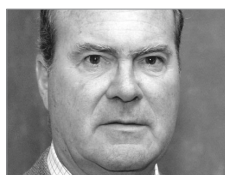
1987  
Sergio Baeza Valdés



1989  
Gustavo Vicuña Salas



1991  
Roberto Méndez Torres



1993  
Ricardo Bacarreza Rodríguez



1996  
Arturo Mackenna Iñiguez



1999  
Mauricio Larraín Garcés



2001  
Fabio Valdés Correa



2003  
Hans Eben Oyanedel



2005  
Alfredo Moreno Charme



2007  
Patricio Jottar Nasrallah



2008  
Patricio Parodi Gil



2010  
Jorge Awad Mehech



2011  
Francisco Silva Silva



2013  
Guillermo Tagle



20



Descarga la versión web en:  
[www.icare.cl](http://www.icare.cl)  
Escríbenos: [icare@icare.cl](mailto:icare@icare.cl)