

ESE

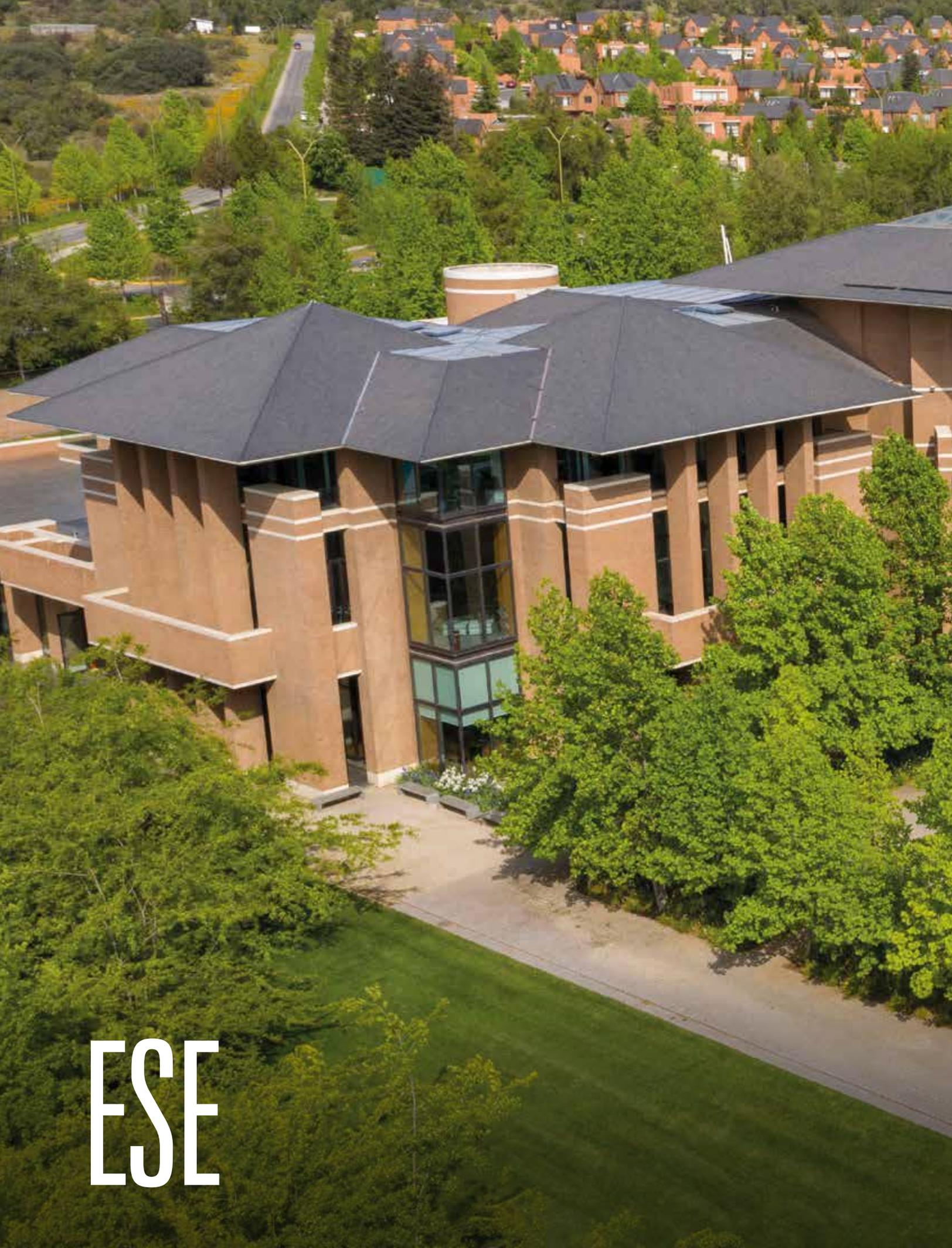
REVISTA ALUMNI
ESE BUSINESS SCHOOL
DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

REVISTA 2022 / NÚMERO 19



ESE BUSINESS SCHOOL: POTENCIANDO LA INCLUSIÓN SOCIAL





ESE



**INFORMACIONES E
INSCRIPCIONES**

(56) 2 2618 1540 - 2 2618 1525
2 2618 1536

ese@uandes.cl - www.ese.cl



ESE Business School Chile



ESEUANDES



Universidad de los Andes



Hoy
puede ser
diferente.



Bci

seamosdiferentes

¡La Hiper Velocidad llegó a Latinoamérica!

Gtd, el primero en dar internet de
Hiper Velocidad.

2 Gigas  **SIMÉTRICOS**

DISFRUTA OTRO NIVEL DE CONEXIÓN.



600 950 5000



gtdchile



gtd.cl

Tecnología para **simplificar tu vida**

ESE

Revista Alumni
ESE Business School
de la Universidad de los Andes

ALUMNI



- 08 Memoria 2021
- 10 Editorial
- 12 Beneficios miembros activos Asociación de Alumni del ESE Business School
- 13 Directorio Asociación de Alumni
- 14 Consejo Alumni
- 16 ESE Day 2021: "Chile del Futuro y la Reconversión Laboral"
- 22 Dirección Alumni lanzó nuevo proyecto: fondo de beca social alumni
- 26 Programa de Continuidad para alumni 2021
- 30 Columna "Se vende: Preparando un buen proceso de M&A"

EN EL ESE



- 34 ESE Business School lanza nuevo Centro para el Desarrollo de Iniciativas Sociales
- 38 Quinta versión del Diploma en Gestión de Negocios para Microempresarios
- 40 Actividades e Iniciativas 2021: Centros de Investigación ESE
- 68 Nuestras Plumas
- 70 Seminarios internacionales 2021
- 72 Graduaciones 2021



pág. 38

Editora: María de los Ángeles López

Redacción: Francisca Rivas

Diseño: Blok

Impresión: Fyrma Gráfica

DESDE LA ACADEMIA



pág. **128**

- 76 La digitalización del servicio... ¿qué digitalizar y con qué fin?
- 82 Los típicos cuestionamientos estratégicos
- 88 Esto es puro marketing
- 96 La Confianza
- 102 Si la Corresponsabilidad es deseable... ¿Por qué no se logra aún?

- 108 ¿Cómo acercar la Inteligencia Artificial a la Mediana Empresa?
- 114 La paradoja en la empresa
- 120 Millennials y Centennials en la Empresa Familiar: Ocho hallazgos clave para las familias empresarias
- 128 Empresas Familiares en Chile: ¿son menos innovadoras?
- 136 Seat Belts or Statements - Which Loan Regulations Matter for Whom?



SÍGUENOS EN NUESTRAS
REDES SOCIALES

  ESE Business School Chile

 ESEUANDES

MEMORIA 2021



Queridos alumni:

No es tarea fácil intentar hacer un balance de lo que han sido los años 2021 y 2022. Este ha sido un período especial, de grandes retos, pero también de evolución acelerada y de logros impensados poco tiempo atrás, en que el ESE ha avanzado en consolidarse como una escuela de alta dirección de referencia en el país. En lo anterior confluyen diversos factores, entre ellos el tremendo trabajo y profesionalismo de nuestro equipo humano, la decisión de enfrentar los desafíos de los últimos años con coraje y espíritu colaborativo y el gran apoyo de nuestra extensa comunidad ESE. Adicionalmente, un ambiente de mayor normalidad en nuestras operaciones tras los efectos adversos de la pandemia también contribuyó a que pudiéramos concentrarnos en el desarrollo de nuestra misión institucional.

Es así como en el período avanzamos en los dos grandes objetivos en que se centra nuestra estrategia. El primero, proveer una experiencia de aprendizaje de excelencia, de forma que sean nuestros egresados quienes lleven conocimientos y experiencias relevantes y el ideario de la Universidad de los Andes al resto de la sociedad, y, en segundo término, ser un referente relevante en nuestros segmentos objetivos, principalmente conformado por directivos de alto potencial en nuestras organizaciones.

En nuestro primer objetivo: "Proveer una experiencia de aprendizaje de excelencia", se creó una nueva Dirección de Innovación Docente, que ha venido impulsando cambios sistemáticos en los contenidos y metodologías de aprendizaje de nuestros programas. Ello ha facilitado la innovación y modernización de nuestra oferta docente. En consecuencia, el 2021 lanzamos dos nuevos programas de master, junto al ESE 100, membrecía de actualización que finalmente partió en su formato presencial. Cabe destacar que 4 de nuestros 10 programas regulares no existían hace 5 años. Junto a lo anterior, desarrollamos con decisión nuevas capacidades online, invirtiendo en tecnología de punta en nuestras salas de clase y equipando un moderno estudio para transmisiones remotas. Hoy tenemos 3 masters con un componente online sincrónico o asincrónico mayoritario.

En forma adicional, el menor impacto del Covid-19 nos ha permitido retomar rápidamente nuestros altos niveles de satisfacción, pese a que un cuarto de nuestros contenidos se entregan hoy en formatos online, lo que enriquece nuestra oferta formativa. Al cierre del 2021 logramos niveles de satisfacción que, en el agregado, eran similares a los obtenidos en nuestros mejores años en este aspecto central para la Escuela. Para seguir manteniendo estos estándares y previendo un aumento de la competencia, creamos un área de Experiencia y Fidelización con el fin de implantar en forma sistemática las mejores prácticas en nuestros programas y aumentar la recomendación y recompra de nuestros egresados.

Respecto del segundo foco de nuestra estrategia, ser un referente relevante en los segmentos objetivos, es muy importante toda la labor de investigación que realizan nuestros profesores y centros de investigación. En este eje, también se observaron avances significativos tanto en publicaciones en revistas académicas especializadas como de trabajos aplicados y material docente para reforzar nuestros programas. Quiero destacar especialmente la labor de nuestros profesores que destinan porcentajes crecientes de su tiempo a investigar, lo que creemos es una inversión que contribuye decisivamente a la sostenibilidad de nuestro proyecto formativo.

En lo que respecta a la contribución que efectúan nuestros 10 centros de investigación, los últimos años han sido de gran actividad para ellos. Aparte de contribuir al aumento de investigación ya referido, durante el 2021 organizaron actividades de extensión que convocaron más de 7 mil participantes. Además, concitaron la atención de muchas personas que siguen sus actividades por medios de comunicación tradicionales, redes sociales y nuestra página web, todas con crecimientos significativos de uso y presencia en el período.

Un eje adicional que hemos trabajado en el período es la profundización en el foco social y el compromiso con el país. Esto, en línea con nuestra misión institucional de impactar positivamente en la sociedad y el bien común. De la mano de la Dirección Alumni hemos avanzado en el logro de este propósito, que amplía nuestro foco tradicional hacia el mundo de las empresas. Un hito importante fue el lanzamiento el año pasado del CEDIS (Centro para el Desarrollo de Iniciativas Sociales), que busca brindar herramientas de gestión y visibilidad a las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro. Aspiramos a que el Centro sea un lugar de encuentro y formación para la sociedad civil, y que vaya generando conocimiento propio para darle sustento en el tiempo a este esfuerzo.

Otra iniciativa que ya entra en su tercer año es el programa de Becas Alumni, que impulsa el apoyo de nuestros egresados hacia diversas fundaciones para

que, formándose en nuestros programas, mejoren sus competencias directivas y acrecienten el buen trabajo de sus organizaciones. Relacionado con lo anterior, tuvo lugar la Vª versión del Diplomado en Gestión de Negocios para Microempresarios, que pone a la comunidad ESE al servicio de pequeños emprendedores de zonas vulnerables del país. Este año se complementó el trabajo de nuestros profesores con un importante número de egresados que colaboraron como tutores, apoyando con su experiencia a los alumnos en sus emprendimientos. Estas y otras iniciativas apuntan a ir convirtiendo al ESE en el lugar preferido de formación de los directivos del país: desde microempresarios hasta ejecutivos de las grandes organizaciones y empresas de Chile.

Estos buenos resultados han fortalecido la imagen y posicionamiento de la Escuela. En un estudio que encomendamos cada 4 o 5 años a una empresa de investigación externa, el ESE avanzó a posiciones de liderazgo nítido en dimensiones claves como: conocimiento (recuerdo espontáneo), preferencia (percepción sobre mejor escuela de negocios y aquella donde les gustaría formarse a los líderes), satisfacción e intención de recomendación de nuestros programas por parte de nuestros egresados. Estos resultados nos llenan de orgullo y ponen en evidencia que el esfuerzo de todos es apreciado por nuestra comunidad, pero naturalmente nos comprometemos a seguir innovando y siendo cada vez mejores en lo que hacemos.

Antes de finalizar, quiero agradecer especialmente a todo el equipo del ESE y a ustedes, nuestros egresados, por el enorme impulso que le han dado a nuestra Escuela en estos años que, siendo inusualmente desafiantes, han permitido sacar lo mejor de cada uno en pos de lograr que este fascinante proyecto educativo se consolide como el centro de formación directiva de referencia en el país.

Reciban un afectuoso saludo,

RAIMUNDO MONGE
DIRECTOR GENERAL
ESE BUSINESS SCHOOL



Cerramos el año 2021 con el corazón lleno

Son muchas las reflexiones que despiertan el haber dejado atrás días complejos para nuestro país y el mundo. Tenemos desafíos pendientes para seguir avanzando en un entorno desafiante. Por lo mismo destaco la unión, apoyo y empuje de tantos egresados que colaboran con nuestra Escuela.

Gracias a cada uno de ustedes egresados, profesores y colaboradores, por empujar al ESE a tener un año muy destacado.

Es en medio de la adversidad donde los desafíos complejos se convierten en oportunidades.

Dejando atrás el año 2020 que encerró sucesivas crisis de salud, económicas y sociales, salimos unidos a dar la pelea en lo que mejor nos representa, la formación integral de nuestros alumnos y egresados.

Puedo destacar el retorno paulatino a la presencialidad; el crecimiento sostenido en la matrícula de cada uno de los programas regulares, focalizados y ESE 100; y el aumento en la participación de egresados en los variados proyectos y actividades propuestos por la Dirección y Consejo Alumni.

A través de encuestas y comentarios buscamos entender cuál oferta de valor se ajustaba a lo esperado por parte de los egresados, desarrollando beneficios y descuentos que representen cada uno de los objetivos definidos en nuestra planificación estratégica, vale decir, formación continua, networking y ayuda social.

Nos llena de orgullo dar cuenta que el propósito de la Dirección Alumni: "contribuir a fidelizar al alumni estimulando el sentido de pertenencia hacia la Escuela, impulsando actividades de formación continua de calidad y generando una estrecha relación profesional y social, que les permite mantenerse vinculados, revivir la experiencia ESE y aportar a la sociedad que los rodea", lo pudimos llevar a la gestión del día a día convirtiéndolo en nuestra hoja de ruta.

Infinitas gracias para cada uno de ustedes y nunca dejemos de soñar.

¡Vamos por más!

ALEJANDRA VILA

Directora Ejecutiva Alumni ESE Business School

Universidad de los Andes



ALUMNI

BENEFICIOS

MIEMBROS ACTIVOS ASOCIACIÓN DE ALUMNI DEL ESE BUSINESS SCHOOL



Universidad de los Andes

- **FORMACIÓN, ACTUALIDAD Y TENDENCIAS**
 - Charlas de actualización
 - Charlas Exclusivas
 - Newsletter mensual Dirección Alumni
 - Newsletters Centros de Investigación
- **PRECIOS PREFERENCIALES EN PROGRAMAS DEL ESE**
 - Programas Regulares
 - Programas In Company
 - Programas Focalizados
- **SITIO DE NETWORKING**
 - <https://laboral.esec.cl/>
- **TARJETA VIRTUAL**
 - https://www.esec.cl/alumni/Credencial_Beneficios/QR/index.php
- **MANTENER VÍNCULO ENTRE EGRESADOS Y PROFESORES**
 - Desayunos exclusivos con profesores sobre distintos temas de contingencia nacionales e internacionales.
 - Reuniones personales con profesores del ESE previamente coordinadas con el área de Alumni.
- **AYUDA SOCIAL**
 - Voluntariado en Diploma de Gestión para Microempresarios
 - Participación en Fondo de Beca Social Alumni
- **CULTURA**
 - Educación Continua de la Universidad de los Andes
 - Extensión Cultural Universidad de los Andes
 - Beneficios Corporación Patrimonio Cultural de Chile
- **CONVENIOS Y DESCUENTOS**
 - Viña Garces Silva
- **BENEFICIOS DEPORTIVOS ESPACIOS UANDES**
 - Canchas de pádel
 - Canchas de futbolito
 - Canchas de tenis
- **SALUD**
 - Descuentos y beneficios Clínica Universidad de los Andes

ASOCIACIÓN DE ALUMNI

DIRECTORIO



María Marta de Aguirre
(PADE 2017)
Presidenta Consejo



Andrés Bravo (PADE 2017)
Consejero



Juan Pablo Dañobeitia
(SEMBA 2015)
Consejero



Rodrigo Lafuente
(PDE 2014)
Consejero



Santiago Marín
(PADE 2006)
Consejero



Vicente Monge
(PADE 2001)
Consejero



María José Montané
(EMBA 2016)
Consejera



Matías Sánchez
(AMP 2014 y SEMBA 2018)
Consejero



Tulio Valenzuela
(EMBA 2010)
Consejero



Philippe Hemmerdinger
(PADE 2018)
Consejero



CONSEJO ALUMNI

Una arista fundamental para el funcionamiento de todas las actividades que realiza la Dirección Alumni es el trabajo colaborativo que tiene con el Consejo Alumni, el cual está integrado por diez egresados del ESE Business School, quienes participaron de algún programa regular que imparte la Escuela.

La misión que tiene el Consejo es contribuir a fidelizar a los alumni, estimulando el sentido de pertenencia hacia la Escuela, impulsando actividades de formación continua de calidad y generando una estrecha relación profesional y social, tanto entre los mismos egresados como con la comunidad ESE, con el objetivo de mantenerse vinculados, revivir la experiencia y aportar a la sociedad que los rodea.

MIEMBROS DEL CONSEJO:



María Marta de Aguirre: Presidente del Consejo, quien asumió el cargo durante el 2020. Es egresada del PADE 2017, es vicepresidente de Marketing y Clientes del Grupo Sura. Estudió actuaría en la Universidad de Buenos Aires, carrera que está enfocada en las áreas de estadísticas, matemáticas y finanzas, para luego continuar con sus estudios con el Executive MBA en el IAE Business School en Argentina.



Juan Pablo Dañobeitía: Vicepresidente del Consejo, es egresado de la generación Senior MBA 2015, es gerente general de Alternativa, estudió Ingeniería Comercial en la Universidad Diego Portales y además cuenta con un diplomado en Dirección de Servicios de la Universidad Adolfo Ibáñez.



Rodrigo Lafuente: Realizó el Programa Desarrollo de Empresarios (PDE) 2014, y es egresado de la Universidad de Chile donde estudió Ingeniería Eléctrica. Es CEO y dueño de USC S.A; Method; cofundador y director de Imagine Lab; y socio fundador de PITS.



Santiago Marín: Egresado del PADE 2006, estudió Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Santiago, y actualmente se encuentra cursando el ESE 100. Además, es gerente de relacionamiento estratégico con proveedores de CMPC.



Vicente Monge: Cursó el PADE 2001, es Ingeniero Comercial y fue presidente de JP Morgan en Chile. Luego, se dedicó a dirigir varias empresas siendo parte del directorio, destacando BICE Vida, Gasco, entre otras.



María José Montané: Egresada del Executive MBA 2016, estudió Administración de Empresas y Servicios en la Universidad de los Andes. Actualmente es la directora de admisiones de masters del ESE Business School.



Matías Sánchez: Cursó el Advanced Management Program 2014 y el Senior MBA 2018. Es egresado de Psicología de la Universidad Diego Portales, y cuenta con postítulos en la Universidad Adolfo Ibáñez y la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente es socio de Bepartners.



Tulio Valenzuela: Realizó el MBA 2010 y actualmente es carrier sales manager Chile & Perú en Apple. Es Ingeniero Comercial por la Pontificia Universidad Católica de Chile, y cuenta con un master en Economía Financiera de la misma casa de estudios.



Philippe Hemmerdinger: Egresado del PADE 2018, es Ingeniero Civil de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, y cuenta con un MBA que realizó en la Universidad Adolfo Ibáñez. Es CEO de TTM & Autopartner, director de Soproc y presidente de Aprimin.



Andrés Bravo: Cursó el PADE 2017 y es gerente general de la inmobiliaria Civilia. Egresó de Ingeniería Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y además cursó un MBA en la misma casa de estudios.

COMITÉS Y ÁREAS DE TRABAJO

El Consejo Alumni junto con el apoyo de Dirección Alumni, se divide en comités de trabajo con objetivos específicos:

- **Comité de Aprendizaje:** a través de distintas propuestas, este equipo está encargado de conectar con iniciativas académicas tales como charlas de continuidad, charlas exclusivas con representantes del acontecer nacional e internacional, encuentros con nuestros profesores. Cabe en este comité la organización del gran encuentro anual de alumni ESE Day.
- **Comité Social:** empuja iniciativas y actividades para ser un aporte a la sociedad y sobre todo a personas que lo necesitan. Se aloja en este comité el fondo de beca y diploma para microempresarios.
- **Comité de Vínculo:** a cargo de los coordinadores generacionales, sitio de oportunidades laborales entre otros.
- **Comité de Comunicaciones** cuyo encargo es dar a conocer la oferta de valor de Dirección Alumni.

ESE DAY 2021

Chile del futuro y la reconversión laboral



ESE DAY 2021: "CHILE DEL FUTURO Y LA RECONVERSIÓN LABORAL"

Como todos los años, la Dirección Alumni del ESE Business School de la Universidad de los Andes organizó una nueva versión del ESE Day, y por primera vez en la historia desde su creación, se desarrolló en formato híbrido. Fue así como esta jornada, realizada en diciembre del 2021, abordó el tema “Chile del futuro y la reconversión laboral”.

Durante la mañana, se contó con diversas exposiciones de expertos en la materia, además de un panel de conversación que abordó y analizó los desafíos y la contingencia a la que se estaba enfrentando el país en ese momento. Para finalizar el día, los asistentes se reunieron en los jardines de la Escuela para compartir de un almuerzo dirigido exclusivamente a los alumni del ESE.

Las exposiciones del día estuvieron a cargo de Carlos Peña, rector de la Universidad Diego Portales con magíster en Sociología y doctor en Filosofía Moral y Política. Junto a él, estuvo Axel Christensen, director de Estrategia de Inversiones para América Latina de BlackRock; y Lucy Pérez, senior partner en McKinsey & Company.

Luego, se contó con un panel de conversación moderado por Elke Shwarz, directora de empresas y alumni del PADE 2020. Esta instancia estuvo conformada por Roberta Valencia, gerente general

de Coca-Cola Company para Chile, Bolivia y Paraguay; Jorge Gómez, presidente ejecutivo de Collahuasi; Hernán Rodríguez, presidente del directorio de Colbún; y Patricia Núñez, directora de Coldelco y CAP.

Presidiendo la mañana, el director general del ESE Business School, Raimundo Monge entregó unas palabras de bienvenida a los asistentes, instancia en la que destacó algunas enseñanzas que se han aprendido durante el último tiempo como la colaboración, la confianza y el espíritu de innovación.

“El 2020 y 2021 han sido años intensos y con desafíos, pero con grandes aciertos, logrando resultados valiosos en elementos centrales de la organización”, destacó Raimundo Monge, agregando que: “enfrentamos el futuro con realismo y sin miedo al cambio, debemos seguir enfocándonos en cómo podemos cumplir nuestra misión de impactar en el bien común”.

EXPOSICIONES

La primera exposición fue de Carlos Peña, quien reflexionó sobre el Chile del momento y las causas que tuvieron que haber contribuido para que el 18 de octubre del 2019, el país se viera envuelto en una de las mayores crisis del último tiempo. Sobre





esto, aclaró que: “los fenómenos sociales nunca son fruto de una única causa”.

Es por ello que explicó que para la situación de Chile fueron, a su juicio, cinco los factores que entraron en juego: la paradoja del bienestar y el problema de la desigualdad; la cuestión generacional; el cambio del clivaje de la política; la legitimidad de las instituciones; y la autocomprensión de la sociedad chilena.

Luego de la presentación de Carlos Peña, se dio paso a exposiciones en formato híbrido de parte de Axel Christensen y Lucy Pérez. Por su parte, Axel Christensen abordó el tema de las inversiones sustentables, sobre lo que comentó que: “una empresa que no tiene una buena gestión medioambiental puede llevar eventualmente a consecuencias financieras muy profundas”.

Además, agregó que las empresas deben beneficiar a todas las partes interesadas, desde accionistas a colaboradores y clientes.

También, aprovechó de aclarar que: “estas soluciones no son fáciles y las dimensiones pueden entrar en conflicto entre ellas”.

Eso sí, agregó que: “nosotros no somos perfectos en esto, tenemos mucho por avanzar (...) estamos buscando un sentido de propósito y una empresa puede dejar una huella en relación de cambiar el planeta como lo conocemos”.

Por su parte, Lucy Pérez expuso sobre la diversidad e inclusión, a lo cual comentó que: “luego de la crisis de Covid-19, esta materia podría convertirse en una víctima, sin embargo, las compañías que pongan mayor énfasis en esto pueden tener un crecimiento y recuperación más sólida”.

Además, la experta hizo mención a un estudio que realizó la empresa sobre el tema, destacando que: “tenemos que ver en dónde estamos, cuál es nuestro punto de partida, y ser ambiciosos”.

PANEL DE CONVERSACIÓN

Finalizando la jornada, se realizó el panel de conversación moderado por Elke Schwarz, quien conversó con Roberta Valencia; Jorge Gómez; Hernán Rodríguez; y Patricia Núñez; quienes debatieron sobre diferentes ámbitos de las empresas.



Respecto a los principales desafíos que han debido enfrentar y el nuevo rol de la empresa, Roberta Valencia comentó que es importante “repensar los modelos de negocios con un enfoque en disrupción desde el punto de vista de cómo jugar diferente el mismo juego, el cual debe ser mucho más sustentable”.

Sumándose a lo anterior, y abordando más desde el tema de la transformación digital, Jorge Gómez agregó que: “pensábamos tomarla de forma más cauta, pero la tuvimos que tomar de una forma sin precedentes. Hemos agilizado cosas que pensábamos hacerlo en un futuro más lejano”.

Por su parte, Hernán Rodríguez comentó que, desde su empresa, se enfocaron en estar más cerca de las personas “a pesar de la distancia física y cumpliendo todos los protocolos, es importante continuar con la cercanía con las comunidades”, destacando que ahora la tecnología permite ser más cercanos a lo que se era antes.

Otro tema abordado durante el panel fue respecto al capital humano, a lo que Patricia Núñez agregó que: “el tema de comunidad es clave, hay que poner a las personas en el corazón de la empresa”, haciendo énfasis en el desarrollo de los talentos de las personas.

Sumándose a las palabras anteriores, Hernán Rodríguez agregó que: “los ejecutivos de las empresas tenemos que escuchar tanto a la gente interna como a las comunidades para ser proactivos y no reactivos con lo que está pasando en el mundo”.

Finalizando el panel de conversación, el ESE Day 2021 continuó con un almuerzo en los jardines de la Escuela, donde los invitados tuvieron la oportunidad de conversar y analizar los temas planteados durante la mañana, además de ser una oportunidad de networking.







DIRECCIÓN ALUMNI LANZÓ NUEVO PROYECTO: **FONDO DE BECA SOCIAL ALUMNI**

Con el objetivo de aumentar los beneficios, y sobre todo incentivar los proyectos sociales, es que la Dirección Alumni del ESE Business School de la Universidad de los Andes, lanzó en el 2021 un nuevo proyecto llamado “Fondos de Becas Sociales Alumni”, el cual busca beneficiar a los futuros alumnos del Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones (EMGEO) que no tengan los recursos suficientes para costear el programa.

Sobre esta nueva iniciativa, el director del programa EMGEO, el profesor Álvaro Espejo, destacó que: “creemos que todos estos tipos de instituciones (organizaciones sin fines de lucro o fundaciones) necesitan conocimientos avanzados en gestión, ya que se genera un aprendizaje cruzado cuando unimos estos mundos”. Esto, debido a que en este master interactúan empresas privadas con fundaciones.

Lo anterior, logra que muchas organizaciones sociales puedan nutrirse de la experiencia de las empresas privadas que usan avanzados sistemas de gestión, y a su vez, las empresas pueden aprender del fuerte sentido del trabajo que se genera en estas fundaciones a través de tener un propósito claro.

Por otro lado, el director académico del EMGEO agregó que “a través de las becas que entrega Alumni, esperamos que quienes dirigen organizaciones sociales, que aportan un gran valor a la sociedad, puedan acceder al conocimiento profundo en gestión y a desarrollo de habilidades que ofrece el master”.

También, destacó que quienes han llegado a cursar el programa a través de estas becas son personas con gran experiencia y mucha pasión, lo que enriquece al programa y a sus compañeros. Así, “creemos que estas becas permiten entregar lo mejor de nosotros a estas organizaciones tan importantes y, a la vez, nos permite tener un programa más potente”, finalizó el académico.

Cabe destacar que este proyecto es una iniciativa que se formó en conjunto entre la Dirección Alumni, el ESE Business School y el Consejo Alumni. Sobre esto, Juan Pablo Dañobeitía, miembro del Consejo, comentó que: “si bien ya existen becas en el ESE, este proyecto es con fondos compartidos entre el ESE y fondos recaudados con la membresía de los alumni activos (...)”

El ESE y Alumni, como un todo, cumplen la función de entregar herramientas a ejecutivos a través de la educación, para que impacten en el desarrollo de organizaciones de carácter social, y finalmente tener una mejor sociedad”.

QUÉ DEPARA EL FUTURO

Si bien esta es una iniciativa que se inició el 2021, tanto desde la Dirección Alumni como del Consejo, ya tienen la vista puesta para el futuro de estas becas. De esta primera experiencia, esperan proyectarse para que sea un plan permanente y que cada año vaya creciendo el número de becados.

“Es así como esperamos poder demostrar que estos nuevos alumni han impactado en sus propias organizaciones y han logrado, finalmente, ser un mayor aporte a nuestra sociedad”, indicó Juan Pablo Dañobeitía.

Por su parte, María Alejandra Vila, directora ejecutiva de la Dirección Alumni, comentó que el gran desafío es “lograr difundir con claridad lo que abarca este nuevo beneficio. No es algo para

el egresado, sino que es un regalo para otra persona”. Además, contó que también esperan trabajar con el nuevo Centro para el Desarrollo de Iniciativas Sociales (CEDIS) del ESE; el cual va en la misma línea de este proyecto de becas.

ALUMNAS BECADAS

Para el 2021 fueron entregadas un total de dos becas con el “Fondo de Beca Social Alumni”, las cuales fueron dirigidas a dos personas que cuentan con gran experiencia y mucha pasión, lo que enriquece de gran manera, tanto al Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones, como a sus compañeros.

Para dar a conocer su experiencia en esta iniciativa, dos alumnas becadas entregan sus testimonios.

Andrea Garrido, directora ejecutiva de la Fundación Educacional Chile Dual

Andrea es Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Adolfo Ibáñez, y decidió entrar a estudiar el Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones (EMGEO) porque encontró una oportunidad para adquirir nuevas herramientas de gestión para la organización que le toca dirigir.



La Fundación Educacional Chile Dual, tiene el objetivo de vincular distintos sectores empresariales con liceos técnicos que tienen la necesidad de formar capital humano alineado con las habilidades del siglo XXI.

Estar cursando el EMGEO le ha permitido “reflexionar acerca de cómo había venido haciendo las cosas, poder mirar, mejorar y poner en práctica ciertas herramientas que me ha entregado este master”, cuenta la directora ejecutiva de la fundación. Además, destacó que, si bien “es exigente en términos de tiempo, la retribución es muchísimo mayor”.

Por lo mismo, la estudiante cuenta estar tremendamente agradecida por haber recibido esta beca para cursar el master, ya que “me ha permitido ser parte de un programa de primer nivel”, explica.

María José Juárez, directora social de la Fundación Portas

María José Juárez, directora social de la Fundación Portas y Psicóloga egresada de la Universidad Diego Portales con magister en Psicología Social, es la segunda beneficiada por el “Fondo de Becas Sociales Alumni”.

Sobre recibir esta beca, María José destacó que: “me siento muy afortunada y agradecida por haber obtenido esta beca. Como líderes de organizaciones sociales estas oportunidades nos permiten adquirir herramientas que han estado históricamente más vinculadas al mundo empresarial”, además agregó que, desde su punto de vista de fundaciones, puede aportar al curso “desde una mirada social y vocacional”.

Es así como también comentó que, principalmente, con el Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones buscaba complementar su experiencia y conocimientos sobre



educación, inclusión social y diseño, implementación y evaluación de proyectos, con las herramientas de gestión, estrategia, finanzas y operaciones que entrega este master.

En esta misma línea, María José destacó que la beca “me ha permitido acceder a conocimientos fundamentales para aportar a mi organización, no solo en mi área, sino que a nivel general, y realizar de mejor manera mi trabajo”, agregando que con los contenidos que ha adquirido se siente más preparada para enfrentar los futuros desafíos.

El camino hacia la excelencia académica nos motiva e impulsa a crear nuevos exponentes.



GARCES SILVA

FAMILY VINEYARDS

www.vgs.cl





PROGRAMA DE CONTINUIDAD PARA ALUMNI 2021

El Programa de Continuidad para alumni contempla una serie de actividades que se iniciaron en el 2014 como un beneficio para todos los egresados y amigos del ESE.

Esta iniciativa organizada por la Dirección Alumni, incluye interesantes conferencias realizadas por destacados expositores. El objetivo de estas instancias, es facilitar a los alumnos y alumni del ESE una oportunidad de formación con el máximo nivel en

todos los campos de la dirección de empresas; así como la puesta al día a través de análisis y reflexión en materias de actualidad, a la altura de los desafíos específicos que tienen hoy las empresas y directivos.

Durante el 2021 se realizaron un total de 18 charlas en formato únicamente online desde el inicio de la pandemia por Covid-19, entre las cuales se abordaron temas de: liderazgo, economía, contingencia nacional, el mundo empresarial, entre otros.

Acá se presentan las seis charlas más destacadas del año.



1. “Las 3F del liderazgo en pandemia”, dictada por el profesor Rafael Mies

El director del Centro para el Desarrollo de Iniciativas Sociales (CEDIS) y Cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina, Rafael Mies, abordó las 3F del liderazgo: “estar fuera”, “el foco”, y “feeling” (inteligencia emocional).

Cada una de estas 3F hace referencia a comprender y saber empatizar con los colaboradores de una empresa, con el objetivo de lograr un mejor liderazgo. Para esto, destaca que es muy importante escuchar, empoderar y entender cómo funciona la inteligencia emocional de las personas, respectivamente.

“La efectividad de todo lo que nosotros hacemos como líderes parte por un buen diagnóstico. Las personas que ejercen liderazgo, la gran tarea que tienen es tener un buen diagnóstico de lo que está pasando”, indicó Rafael Mies.



2. “Bitcoin: pasado, presente y futuro”, dictado por el profesor Hugo Benedetti

Esta charla de continuidad estuvo a cargo del director del Executive Master en Finanzas e Inversiones, Hugo Benedetti, quien analizó la evolución del ecosistema del Bitcoin, su situación como medio de pago e instrumento de inversión, y su potencial desarrollo a futuro.

Respecto a la materia, el académico explicó que, si bien este sistema nació para dar soluciones a dolores financieros que existen en el mundo, particularmente en Chile estos mismos problemas no son relevantes.

“Bitcoin no es solo una moneda, sino que es una plataforma financiera. Es toda la estructura que permite la existencia de esta moneda digital”, indicó Hugo Benedetti, agregando que este sistema no busca reemplazar al Banco Central, sino que diseñar un ecosistema financiero descentralizado.

A nivel local, el profesor explicó que existen proyectos de tecnología blockchain, lo que permite agregar “capas” adicionales de funcionalidades y aplicaciones a activos e instrumentos financieros tradicionales, aumentando su capacidad de generar valor.



3. “Perspectivas para el mundo y Chile: la vara está muy baja, pero ¿saltamos sin problemas?”, por profesora María Cecilia Cifuentes

La directora del Centro Estudios Financieros, María Cecilia Cifuentes, fue la encargada de analizar la situación nacional y los principales desafíos que Chile debe enfrentar, desde una mirada de marzo 2021, donde la incertidumbre era un factor que marcaba pauta destacando tres variables: institucional, político y social.

Sobre el escenario político, la académica fue enfática en mencionar que es el principal factor de incertidumbre, donde la situación socioeconómica de las familias “seguirá siendo un foco de presión, ya que los efectos de la crisis han sido muy regresivos”.

Siguiendo la misma línea, ahondó en el tema de la desigualdad, donde mencionó que, hasta esa fecha se fue avanzando, pero que todavía queda mucho por recorrer, destacando que se tuvo un modelo exitoso que generó crecimiento, pero que “si decidimos cambiarlo, el riesgo de perder es bastante alto”.



4. “La empresa y el nuevo pacto social”, por profesor Pablo Halpern

Esta charla de continuidad estuvo liderada por Pablo Halpern, director del Centro de Reputación Corporativa, quien analizó el rol de las empresas y organizaciones en torno al panorama nacional contingente.

Durante la jornada, el académico entregó los resultados de un estudio realizado por el Centro, el cual hacía cuenta de la perspectiva de las empresas en diversos temas. Uno de ellos, es si las organizaciones debiesen tener una posición activa en la discusión de la nueva Constitución, donde más del 70% se inclinó porque las empresas deben tomar posiciones.

Del estudio, destacó que el 60,5% de los encuestados percibe que las empresas pueden hacer más que los gobiernos de turno para resolver los problemas sociales. Esto, suele estar en contraposición con lo que históricamente ha sido el propósito de las organizaciones, que es generar utilidades para sus accionistas.



5. “Shocks recientes desde la perspectiva de la empresa: Chile y el mundo”, por profesor Matías Braun

El profesor del área de Economía y Finanzas del ESE, Matías Braun, abordó el impacto que han tenido los shocks económicos y sanitarios en las finanzas de las empresas en Chile y el mundo, así como también la respuesta de los mercados de capital y el rol de las autoridades en la salida de la crisis.

El académico, comentó que el virus paralizó las economías en todo el mundo, pero que las políticas fuertemente contra cíclicas lograron evitar el colapso total. Pero aclaró que esto se vio reflejado en aquellos países que tuvieron una mayor capacidad para hacerlo. Además, comentó que las medidas implementadas fueron “a costa de las futuras generaciones, donde abrió la puerta a políticas muy expansivas con mucha presión para que se mantengan a futuro”.

También, explicó que el impacto en Chile magnificó problemas que venían desde hace muchos años, lo que se traduce en importantes desafíos a futuro.



6. “Liderazgo virtual y transformación digital: lecciones desde los esport”, por Raúl Lagomarsino

Para esta sesión, el profesor asociado y experto en liderazgo y dirección de personas del ESE, Raúl Lagomarsino fue el encargado de presentar sobre el “Liderazgo virtual y transformación digital: lecciones desde los esport”.

Para ello, se basó en los líderes de esta industria que utilizan la modalidad virtual como parte de su naturaleza para analizar las motivaciones y el rendimiento de ellos, y cómo estos hallazgos se pueden utilizar para el desempeño de los equipos de trabajo en las empresas tradicionales. Todo esto, apoyado del testimonio de Ángeles “Delco” Cárdenas, capital de la selección chilena de FIFA Pro.

¿Por qué estudiar los esports? El académico del ESE explicó que “el perfil del líder que funciona en estos equipos tiene mucho de lo que va a necesitar una empresa tradicional, a medida que va evolucionando la tecnología y los equipos de trabajo”.

“Una cosa que hacen estos líderes, es que invierten mucho en el sentido de pertenencia, hacen que los jugadores tengan orgullo de jugar en ese equipo”, explicó Raúl Lagomarsino. Para esto, dijo que las empresas tienen que poner atención en la calidad de vida de los trabajadores, la cercanía que tienen con los líderes, la reputación de la empresa, los mensajes que se envían, entre otras acciones más.



Juan Tagle
Socio
Prieto Abogados

COLUMNA SE VENDE: PREPARANDO UN BUEN PROCESO DE M&A

En medio de las turbulencias políticas y la crisis económica mundial, la actividad de M&A se mantiene fuerte en Chile y en la región, generándose múltiples oportunidades de compra, venta y fusión de empresas, de los más variados tamaños e industrias.

En particular, en el caso de Chile, identificamos dos tendencias interesantes de destacar y que impulsan el M&A: empresarios chilenos que, en busca de diversificar su patrimonio y alejarse del riesgo político, están vendiendo sus empresas o participaciones en estas a inversionistas internacionales; y start-ups chilenas que, habiendo ya alcanzado un nivel de madurez en el país y algunos otros países de América Latina, se vuelven atractivos para su adquisición por empresas globales de mayor tamaño que quieren entrar en la región y usar estas empresas como puntas de lanza.

No obstante, debido a la tendencia anterior y a el apetito de muchos dueños y ejecutivos de empresas por entrar en procesos de venta de sus negocios es muy habitual encontrarse con sociedades sin la preparación mínima que se requiere para iniciar un proceso serio y efectivo de M&A, lo que implica demoras relevantes en el avance de estos procesos, impactos sustanciales en los precios e incluso, muchas veces, la pérdida definitiva de oportunidades de negocio.

En ese sentido, si una empresa está considerando entrar en un proceso de M&A en el corto o mediano plazo, resulta fundamental

adoptar a tiempo las medidas que le permitan llegar con la adecuada preparación y orden a ese proceso, para así no hacer naufragar el negocio en las primeras etapas o en el due diligence inicial a cargo del potencial comprador, o no verse involucrado en negociaciones complejas que tienden a rebajar el valor del activo, por las incertidumbres que presenta para su potencial adquirente.

Si ponemos el foco en los aspectos legales, podemos destacar los siguientes capítulos, que suelen causar problemas a vendedores no preparados y que resulta muy conveniente revisar de antemano con asesores experimentados: adecuado orden de los antecedentes corporativos de la sociedad y sus filiales (constitución, modificaciones, libros de actas, poderes, etc.); análisis de situación de cumplimiento laboral y solución de contingencias relevantes; apropiado respaldo de acuerdos comerciales y contratos relevantes del negocio, en particular aquellos generadores de los flujos principales y aquellos contratos de soporte crítico del giro, los cuales no deben verse afectados por la operación que se proyecta; levantamiento de permisos principales para el desarrollo del negocio y contingencias asociadas a su ausencia o irregularidad; títulos adecuados de propiedad o tenencia de los activos principales del negocio; y razonable protección de la propiedad intelectual involucrada; entre otros.

Del mismo modo, en caso que existan múltiples dueños de la empresa en venta, resulta clave tener acuerdos iniciales básicos



entre todos ellos sobre el proceso que se quiere realizar y los términos económicos y legales fundamentales bajo los cuales se está dispuesto a llevar adelante el negocio, por cuanto muchas veces surgen discrepancias entre los vendedores en medio de los procesos de M&A, que implican serias dificultades para su concreción.

Otro aspecto cada vez más habitual en las operaciones de M&A, sobre los que conviene estar preparados de antemano, es la exigencia que muchos compradores hacen de postergar el pago de parte del precio (o establecer precios contingentes) a la espera de que se confirmen las proyecciones de ingresos o resultados del negocio respectivo después de su compra, muchas veces sujeto además a la permanencia de ejecutivos claves en la empresa, para lo cual es menester tener estructurados los incentivos laborales adecuados para dicho efecto.

Por su parte, en un país con normativa tributaria cada vez más compleja y propuestas de reformas impositivas de magnitud por cada gobierno nuevo que asume, resulta fundamental preparar adecuadamente una venta, dentro de las alternativas legales disponibles, a fin de buscar las eficiencias del caso.

Otro ámbito en que muchas empresas presentan retrasos en su orden interno, que luego genera dificultades en los procesos de M&A, es todo lo relativo al compliance, en particular la implementación de políticas de prevención de delitos y

levantamiento de riesgos de corrupción y reputacionales. Estos temas, son esenciales para compradores internacionales que incluyen dentro del due diligence un capítulo especial de detección de contingencias en ese ámbito y que a veces hacen caer transacciones.

La misma preparación citada respecto de los aspectos legales, se requiere en los aspectos financieros, contables y tributarios, en los cuales resulta fundamental identificar con anterioridad a un eventual proceso de due diligence la situación de orden y cumplimiento de normativas específicas y el adecuado respaldo financiero-contable de los números de la empresa (con estados financieros auditados), considerando que siempre resulta conveniente anticiparse al eventual levantamiento de contingencias por el comprador, con el consiguiente impacto en el precio o en el éxito del proceso.

Por último, una manera de enfrentar de modo global esta preparación, que resulta cada vez más común por parte de las empresas, es encargar la realización de un due diligence del vendedor, con anterioridad al proceso de M&A, que identifique las posibles contingencias en los ámbitos antes señalados. Una vez conocidas esas contingencias e iniciadas sus posibles soluciones, se puede entregar los informes respectivos a los potenciales compradores, lo que sin evitar que estos hagan su propio due diligence, permite que este sea más eficiente y en un contexto de mayor confianza entre las partes.

PRIETO

45

AÑOS DE EXPERIENCIA

22

ÁREAS DE PRÁCTICA

58

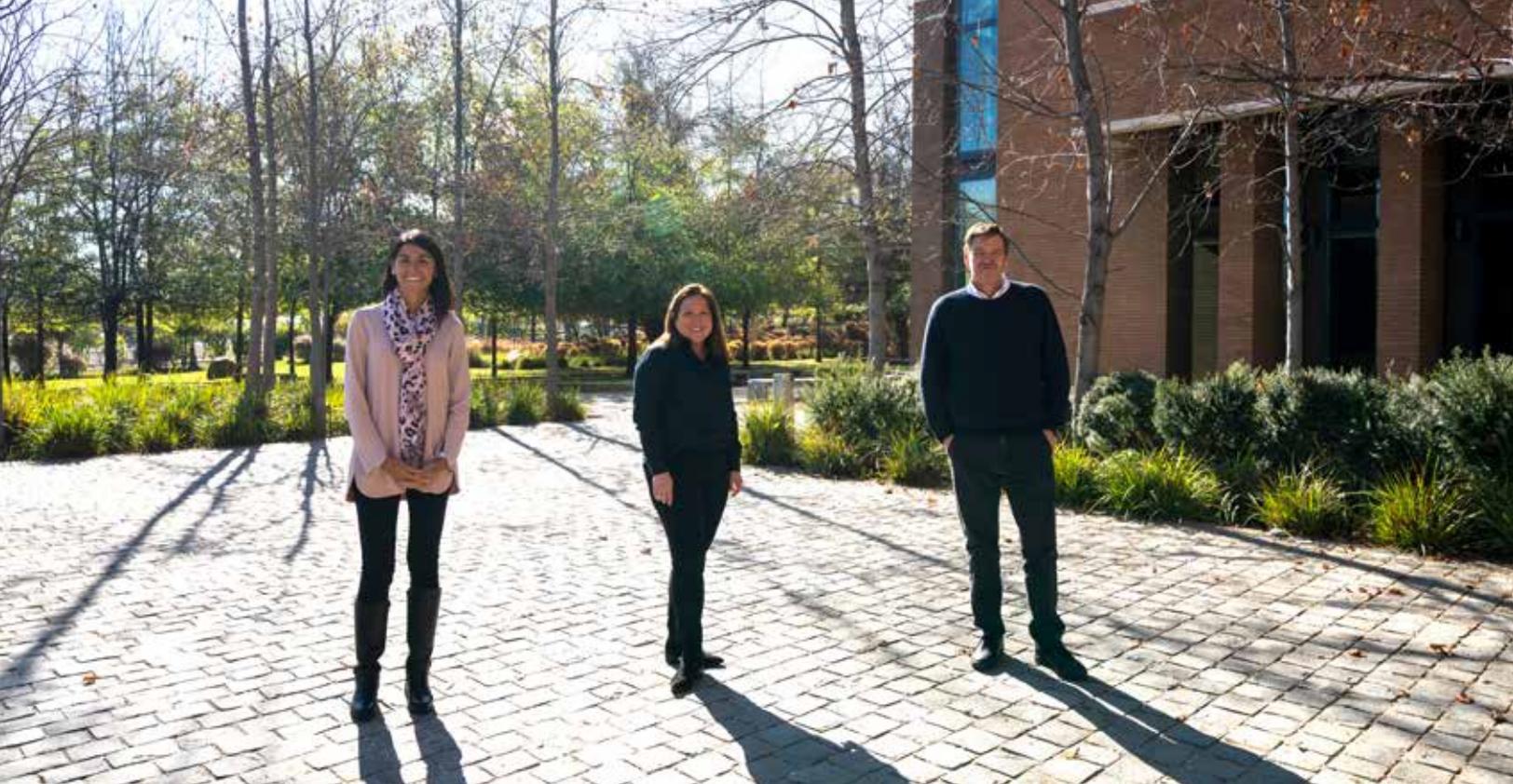
ABOGADOS



Alonso de Córdova 4355, Piso 15
Vitacura, Santiago, Chile
+562 2280 5000
www.prieto.cl



EN EL ESE
ES TEME



ESE BUSINESS SCHOOL LANZA NUEVO CENTRO PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS SOCIALES



Desde su fundación, el ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de sus distintos programas y centros, ha asumido el desafío de formar líderes que busquen impactar positivamente en la sociedad, en general y en el mundo de la empresa en particular. Directivos integrales que contribuyan al desarrollo de sus colaboradores, organizaciones y la sociedad en su conjunto, a través de su alto nivel profesional, integridad, amor al trabajo bien hecho y afán de servicio a los demás.

Teniendo en cuenta que en los últimos años el país se ha visto envuelto en altos niveles de incertidumbre, tanto académicos como alumnos, alumni, y colaboradores del ESE tuvieron la inquietud de hacerse cargo y contribuir en la reconstrucción del tejido social que hoy está fuertemente afectado en Chile.

Es así como nace el Centro para el Desarrollo de Iniciativas Sociales (CEDIS), el cual busca trabajar con personas, empresas, académicos y distintos actores de la sociedad civil

para investigar y entender cómo cuidar y recomponer el tejido social. Esto, en colaboración con fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, entendiendo la valoración y esperanzas que estas instituciones generan en la mente de los ciudadanos.

El CEDIS está dirigido por el profesor del ESE Rafael Mies, y junto a él trabaja Cristina León, como directora ejecutiva; Macarena McKay, quien lidera el área internacional.

¿De dónde nace la idea de un centro para el desarrollo de iniciativas sociales?

RM: Nace de la inquietud de los alumnos y alumni del ESE luego de la crisis social vivida en Chile el 2019. En esa ocasión, muchos de ellos, principalmente de los programas más senior, manifestaron la inquietud de que Chile está al debe en temas de responsabilidad y vinculación con los desafíos sociales del país. Hay una sensación de que el tejido está dañado y que, desde el ESE podemos aportar.

¿Cómo se empezaron a organizar para formar el centro?

RM: Nuestro primer objetivo fue levantar información y convocar gente, de modo que, desde el inicio, este centro estuviera abierto a la comunidad y recogiera las inquietudes de los alumnos. De ahí, comenzamos haciendo distintos focus group y seminarios para abordar y levantar cuáles eran los grandes desafíos en el mundo social.

La conclusión de estas actividades fue transversal, el gran tema que surgió era que existe una mala articulación entre el mundo de la empresa, el mundo público y el mundo de las organizaciones de la sociedad civil.

En ese momento, J.P. Morgan se acercó a nosotros ya que este era un tema en el que también estaban trabajando desde su centro de filantropía. Ellos manejan mucha data y experiencia, por lo que ofrecieron su colaboración para traspasarnos esos conocimientos y darle al CEDIS un carácter internacional para conseguir las mejores prácticas que se están realizando en el extranjero.

Con estos focus group, seminarios y talleres, ¿cuáles fueron las falencias que encontraron en la sociedad?

RM: Para muchos hay un sensación de que falta más profesionalización en el mundo de las fundaciones. Es un sector

que tiene mucho voluntariado, pero se hace el trabajo muy artesanalmente en varios casos y, si bien hay organizaciones que son grandes, hay una gran cantidad a las que les falta capacitación. Entonces el ESE se convertiría en un gran vehículo para lograr eso.

Otra falencia que detectamos es que si bien existe mucho diagnóstico del mundo social en Chile, no hay centros que realmente realicen labores prácticas de cómo ayudar tanto a las empresas como a las organizaciones sin fines de lucro para lograr concretar y hacer mejor el trabajo.

Por último, hay un tema con el sesgo en el mundo social, y es que los profesionales de excelencia en general no participan en labores ejecutivas en este sector.

J.P. Morgan fue su primer gran aliado, ¿cómo ha sido el trabajo con ellos?

RM: Tenemos conversaciones permanentes para ver quiénes están haciendo qué en el mundo. Uno de los temas que queremos trabajar son los indicadores de impacto, y con J.P. Morgan estamos buscando los lugares en que se están desarrollando instrumentos acordes a nuestra realidad. Hoy día existe la medición de impacto en Chile, pero es carísima por lo que las fundaciones están lejos de poder acceder a ella y mostrar el impacto que generan.





También, trabajamos en conjunto los seminarios y encuentros que realizamos en el CEDIS. Ellos participan con la presencia de speakers que son referentes mundiales en los distintos temas que analizamos.

CL: Con J.P. Morgan estamos trabajando en que la filantropía y las organizaciones sin fines de lucro sean vistas como parte de la economía, como un deber cívico y como un área de trabajo que genera riqueza. En Chile hasta hace unos años, las empresas hacían donaciones como un acto de caridad, mientras que en Estados Unidos la filantropía es profesional, funciona de una manera sistemática y no se mueve desde la amistad o cercanía. Las empresas americanas que realizan donaciones lo hacen desde la convicción que ese proyecto social es rentable. Queremos lograr instalar esa mentalidad en los empresarios chilenos.

¿Cómo han visto la recepción de parte de los empresarios de que este tema no es solo caridad?

RM: Hemos tenido una excelente recepción por parte de las empresas. Con la mayoría de los directivos y empresarios con los que nos hemos reunido hasta el momento, han mostrado gran interés por el CEDIS y han manifestado su intención de poder participar activamente.

Sin embargo, hay que reconocer que tienen un gran desafío por delante. El paradigma que más me preocupa, de una parte no menor del empresariado, es que creen que en justicia tienen derecho a su actividad económica por las externalidades positivas de su actividad. Tales como la generación de empleos, producción de bienes y servicios y pago de impuestos. Esto sin duda es una mirada en muchos casos reduccionista. La sociedad le está exigiendo a la empresa mucho más que su simple actividad para ser aceptada como parte legítima del ecosistema comunitario.

¿Qué otros desafíos han enfrentado en este año de trabajo?

RM: El principal desafío que hemos enfrentado en el CEDIS es el financiamiento. Cualquier iniciativa requiere de ello, levantar fondos no solo para el centro, sino instalar esta conciencia no ha sido un camino fácil. Hemos tenido el apoyo de algunas empresas y gente muy generosa, sobre todo de egresados de la Escuela, pero cuando te aproximas a la empresa, por lo general, ellas se cierran bastante a la idea de que pueden colaborar más. El desafío financiero es muy grande.

CL: También, está el desafío de dotar a las organizaciones sin fines de lucro de mayores capacidades para que su impacto sea conocido y genere confianza. Para ello, es necesario mejorar sus sistemas de información y reporte. Cuando una empresa se acerca a ellos quieren datos, números, impacto y la mayoría de las veces las fundaciones tienen solo datos aproximados.

RM: Otro desafío que puede ser interesante, y que nosotros lo vimos desde el primer momento, es que más del 90% de la fuerza laboral de las fundaciones son mujeres, y eso tiene que ver con los sesgos. Encontramos que son pocos los hombres en este mundo. Aquellos que participan del mundo social en general lo hacen desde los directorios, mientras que las mujeres son cargos más ejecutivos o voluntariados.



¿Cómo describirían el primer año del CEDIS?

RM: Ha sido un año tremendamente exitoso y esperanzador. Desde el punto de vista del interés, se nos han sumado muchísimos a esta causa, tanto la Universidad como alumnos con ganas de ayudar. Asimismo, hemos recibido muchos llamados de organizaciones sin fines de lucro que se nos han acercado buscando visibilizar sus fundaciones. Se ha realizado un trabajo en terreno importante, visitando distintas organizaciones, viendo las necesidades reales de ellas y cómo viven el día a día.

También, hemos visto una buena respuesta de las empresas que, a pesar de lo que había mencionado antes, sí se nos acercan preguntando en qué podrían ayudar.

Además, no puedo dejar de lado el trabajo que estamos haciendo como equipo, estamos muy consolidados, trabajamos bien y hemos crecido bastante. Estamos felices de los fondos que hemos levantado para el CEDIS, teniendo en cuenta que como país estamos en una situación económica compleja donde en general, la gente está muy reticente en tener gastos extraordinarios.

¿Qué se viene para el CEDIS?

RM: Uno de los principales desafíos tiene que ver con darle un carácter internacional al CEDIS, y con la alianza que tenemos con J.P. Morgan queremos empezar a instaurar 'filantropy trips' -viajes de filantropía-, para que los alumnos del ESE tengan la alternativa de tomar ramos electivos y puedan viajar afuera de Chile para conocer la realidad de lo que se está haciendo en el mundo en esta materia.

También, otro de nuestros objetivos es que el CERTIFICATE IN NON PROFIT que acabamos de lanzar, logre instalarse como una herramienta concreta que ofrecemos a las fundaciones y sociedad civil, para mejorar sus capacidades en gestión, fundraising, entre otros, y de esta manera logren las OSFL ser sostenibles en el tiempo.

El tercer desafío es ser capaces de generar investigación académica y documentos de trabajo, para que en el corto plazo podamos aportar con información valiosa sobre las necesidades reales que tiene nuestro país.



Finalmente, ¿qué es lo que motiva personalmente trabajar en el CEDIS?

RM: La mayoría de las iniciativas sociales nacen de una experiencia personal. En mi caso, yo hace años fundé con unos amigos la Fundación ConTrabajo, la cual se dedica a la inclusión laboral de gente con discapacidad intelectual, y eso tiene que ver con una experiencia personal de tener un hijo discapacitado. Los que se han acercado a nosotros, la mayoría, han tenido experiencias en el mundo social y eso hace que uno tenga mucho más entusiasmo y vocación.

CL: Por mi parte, el haber pasado por distintas áreas de trabajo tanto en la empresa privada como en el mundo social, me dieron la posibilidad de poder ver qué es lo que realmente me mueve. Y el mundo social es algo que me cautiva. Me hace tener un propósito que me moviliza a dar cada día lo mejor de mí.

RM: El CEDIS ha sido un centro que a nivel de la gente que trabaja en el ESE ha resonado mucho, lo que es muy motivante. En el ESE no estamos únicamente para formar a ejecutivos, también queremos dejar una huella a nivel país. Y yo creo que, de los comentarios que hemos recibido, hay un entusiasmo y ganas de que esto resulte porque queremos dejar esa huella, queremos trascender.



QUINTA VERSIÓN DEL DIPLOMA EN **GESTIÓN DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESARIOS**

Se realizó la quinta edición del programa Diplomado en Gestión de Negocios para Microempresarios organizado por el ESE Business School, el cual se realiza en conjunto con la Fundación Nosedal. Además, para esta versión, se sumó el Consejo Alumni de la Escuela para apoyar desde el área de tutorías.

El programa que está dirigido a microempresarios, es liderado por el profesor Raúl Lagomarsino y tiene como objetivo entregar las herramientas necesarias para que los alumnos mejoren y optimicen

su desempeño en las distintas actividades y emprendimientos que lleven a cabo.

Para ello, los alumnos tuvieron clases y tutorías en diferentes áreas como contabilidad, finanzas, marketing o gestión de ventas, entre otros.

A continuación, se destaca el testimonio de una alumna, quien gracias al Diploma en Gestión de Negocios para Microempresarios obtuvo los conocimientos necesarios para dar el salto profesional que soñaba.



Alejandra Carreño: R.C Ingeniería y Obras Civiles Spa.

La idea de R.C Ingeniería y Obras Civiles Spa comenzó justo el día en que Alejandra tuvo a su segunda hija, Anahís, en abril del 2008, día en que comenzó una larga trayectoria para la independencia laboral junto a su marido, Rodolfo Castillo. Al ser un emprendimiento y muy familiar, había ciertas cosas que no sabían manejar muy bien y que gracias al diplomado que imparte el ESE Business School pudieron darle un giro con nuevas ideas para la empresa.

Cabe destacar, que R.C Ingeniería y Obras Civiles Spa es una empresa que entrega servicios para obras en construcciones, tales como instalaciones eléctricas, de gasfiterías y otras prestaciones para obras de construcción.

“Cuando tomé el diplomado pensé en abrir mi mente y poder darle un nuevo aire a nuestra empresa, a tener otras visiones y adaptarlas al sistema que uno lleva”, comentó Alejandra Carreño. Es así, como con el diplomado los ayudó a llevar “un mayor orden y conocer todas nuestras fortalezas y debilidades como empresa, enriquecer nuestro conocimiento y potencial”.

Luego de haber cursado el programa, junto con las clases con los mentores y la presentación final, Alejandra Carreño rescata que: “las personas siempre podemos reinventarnos para poder alcanzar nuestras metas”, destacando especialmente a “los profesores que fueron tan especiales en su trato, dispuestos a ayudarnos a entender cada tema, haciendo de toda la experiencia muy relajante y divertido”.

Una vez finalizado el programa con éxito y poniendo en práctica todo lo aprendido, Alejandra Carreño explicó que es un curso adaptable para cualquier tipo de emprendimiento ya que “ayuda a reconocer tus capacidades y aplicarlas ya sea vendiendo perfume, dulces, repuestos o siendo un estilista”.

Actualmente, R.C Ingeniería y Obras Civiles Spa es un trabajo en equipo, familiar, formado por Alejandra Carreño, dueña y administradora, su marido Rodolfo Castillo, quien es el jefe de obras. Junto a ellos y gracias al crecimiento paulatino que han tenido, se integró al proyecto su cuñado, Raúl Castillo como maestro y Patricio Martí, amigo de la pareja de años.



ACTIVIDADES E INICIATIVAS 2021

CENTROS DE INVESTIGACIÓN ESE



EL CENTRO DE TRABAJO Y FAMILIA, JUNTO AL CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD, ORGANIZARON EL SEMINARIO:

“TALENTO, DIVERSIDAD Y VALOR EMPRESARIAL”

"Talento, Diversidad y Valor Empresarial: Miradas desde la Alta Dirección" fue el seminario organizado en conjunto por el Centro Trabajo y Familia y el Centro Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School, y en alianza con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género. Esta sesión buscó conversar e identificar las acciones valiosas que están haciendo las empresas y organizaciones para impulsar la participación femenina, especialmente en la alta dirección.

A través de exposiciones y un panel de conversación, se entregaron métricas y prácticas que ayuden a otras organizaciones a impulsar esta iniciativa. El seminario contó con la bienvenida de Mónica Zalaquett, ministra de la Mujer y Equidad de Género.

"Estamos viviendo en tiempos de incertidumbre y con grandes desafíos que exigen cambios en el paradigma. Urge que en Chile pasemos a la acción, nosotros como gobierno estamos ampliando nuestros esfuerzos para revertir el impacto de la pandemia sobre las mujeres", comentó la ministra. Esto en el marco del último año, en el cual inclusión se ha retrasado en más de 100 años producto de la crisis sanitaria.

Por su parte, María Carolina Helo, associate partner en McKinsey & Company, expuso el estudio "Diversity Wins" que fue realizado por la consultora, y explicó que las compañías con mayor diversidad tienen más probabilidad de superar financieramente a sus pares. Además de señalar que los equipos ejecutivos con más del 30% de mujeres tienen más probabilidad de superar a los que no tienen.

Por otro lado, Nicole Reich de Polignac, CEO de BNP México, comentó que, si bien la balanza está inclinada y muchas veces de manera inconsciente, ella considera que el tema ha ido mejorando con el tiempo, pero que eso no quita la necesidad de acelerar.

De igual manera, indicó que "muchas veces hay obstáculos internos de las mujeres que tenemos que ayudar a superar". Esto haciendo referencia, por ejemplo, a un sentimiento de culpa por no cumplir con los diferentes roles, o también el síndrome del impostor, el cual es más común en mujeres que en hombres.

También, aprovechó de explicar qué es lo que deberían hacer los altos cargos para promover la inclusión, haciendo diferencia entre

el CEO y a nivel de directorio, donde el primero debiese promover la cultura. Desde el directorio, opina que es necesario medir el progreso, detectar en qué niveles existe una fuga de mujeres y construir confianza, entre otros.

Luego, en el panel de conversación, moderado por la directora del Centro Trabajo y Familia María José Bosch, debatieron sobre cómo promover la inclusión, qué barreras han encontrado y qué más se puede hacer para seguir avanzando.

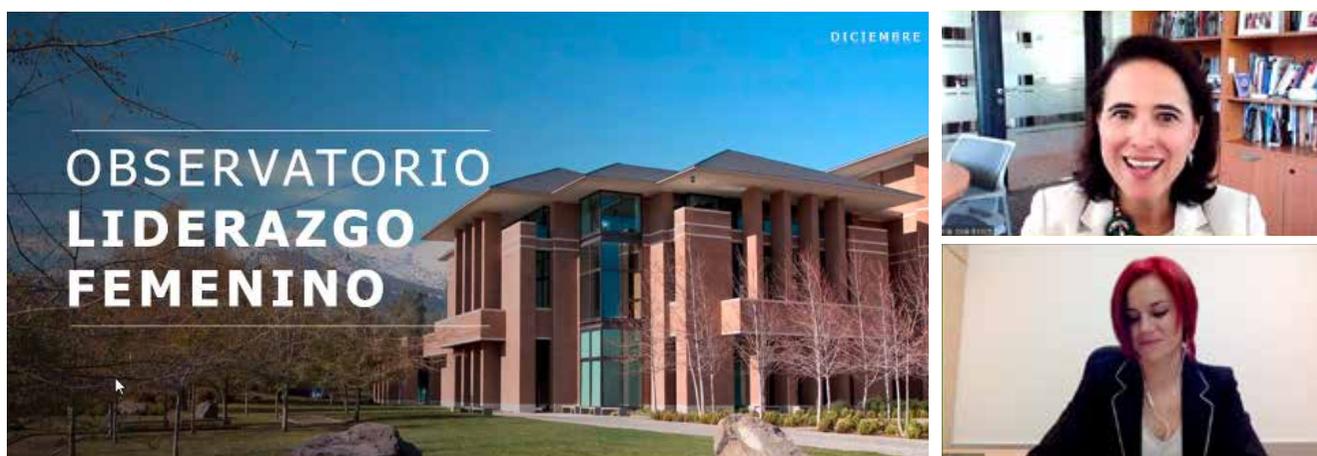
Para comenzar, Roberto de Andraca, director de CAP, comentó que para que cualquier estrategia sea exitosa es necesario tener consistencia, lograr los KPI's y cambiar la mentalidad de las compañías.

Por su parte, Pilar Dañoibeitia, presidenta de SMU, comentó que

desde su experiencia fue importante desde el principio crear en la empresa un marco con líneas directivas y una estrategia definida, destacando la importancia de hacer cosas concretas.

Por otro lado, Rocío Brizuela, directora ejecutiva del Sistema de Empresas Públicas (SEP)-Chile, explicó que "es un buen negocio tener mujeres en los altos cargos", destacando que se ha demostrado que la capacidad de adaptabilidad de las empresas está altamente influenciada cuando hay mujeres tomando decisiones.

Respecto a las barreras que se han encontrado para promover la inclusión, los tres panelistas indicaron que el desconocimiento, el tiempo y la paciencia que se requiere para capacitación, además de la voluntad y el tema cultural son la tónica que evitan que este tema avance.



CENTRO TRABAJO Y FAMILIA PRESENTÓ EL ESTUDIO **“OBSERVATORIO DE LIDERAZGO FEMENINO”** REALIZADO EN CONJUNTO CON DCH DIRECTIVOS

En un seminario organizado por DCH-Directivos de Capital Humano se presentó el estudio "Observatorio de liderazgo femenino", realizado en conjunto con el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School. Este estudio tuvo como propósito ser una herramienta de medición para conocer los niveles de liderazgo y participación laboral femenina en los países latinoamericanos, iberoamericanos y del Caribe.

Fue así como la directora del Centro, María José Bosch, fue la encargada de presentar el estudio, explicando que este observatorio pretende ser una herramienta de medición que analiza la trayectoria del liderazgo femenino en nuestra sociedad.

Tras la presentación, se realizó una mesa redonda compuesta por asociados de DCH miembros del Centro Internacional de Liderazgo Femenino, quienes analizaron tanto los resultados de la investigación como el talento femenino y la brecha de género.

La mesa estuvo compuesta por Isela Costantini, CEO en GST Grupo Financiero; Luz Marina Velázquez, vicepresidente de talento humano en Seguros Sura; Laura Rivilla, manager de soluciones para franquiciados en McDonald's; y Gemma Fernández-Nespral, directora People, Organization & Culture.



“POR LA RAZÓN O LA FUERZA”

SE LLAMÓ EL SEMINARIO ORGANIZADO ENTRE EL CENTRO TRABAJO Y FAMILIA JUNTO AL CENTRO GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD Y EL CÍRCULO DE DIRECTORES

El Centro Trabajo y Familia junto al Centro Gobierno Corporativo y Sociedad, en alianza con el Círculo de Directores organizaron un seminario titulado "Por la Razón o la Fuerza", en el cual se presentó un estudio realizado por ambos centros sobre el aporte de la diversidad en directorios. Luego se dio paso a un panel que analizó los resultados presentados.

El panel estuvo conformado por la senadora Yasna Provoste, quien integra la comisión de Mujer y Equidad de Género; Susana Carey, ingeniera comercial de la Universidad Católica de Chile, y fue participante del mundo gremial como primera mujer consejera de la SOFOFA en el comité ejecutivo. Junto a ellas, también estuvo Ricardo de Tezanos, ex presidente del Sistema de Empresas Públicas (SEP) y actual presidente de Banco Estado.

Para comenzar, la directora del Centro Trabajo y Familia, María José Bosch, presentó los resultados del estudio comentando que, en primer lugar, los directorios de las empresas chilenas son muy homogéneos, predominando los hombres. Además, explicó que los beneficios de la diversidad de género en directorios van desde económicos, organizacionales y en la sociedad.

De los varios resultados entregados, la directora del Centro destacó que las mujeres en empresas SEP entregan un triple

shock de diversidad, esto quiere decir en género, edad y profesión, además de permitir la oportunidad de aprendizaje organizacional. Por su parte, la senadora Yasna Provoste se refirió a la diversidad de género, donde comentó que la sociedad se encuentra en un cambio profundo, destacando que "vivimos en un momento de reforma institucional, un momento histórico. Es importante mirar el estudio en ese contexto, del momento en el que estamos viviendo".

Otra conclusión que el estudio resaltó fue la necesidad de que haya una masa crítica importante para que realmente se note una diferencia. Sobre este punto y entorno al clima laboral y toma de decisiones, Susana Carey comentó que "no solo hay que atraer más talento, sino que gestionar esa diversidad que se incorpore a la empresa".

Algo parecido dijo Ricardo de Tezanos, explicando que desde el SEP abordaron este desafío reconociendo cuál es el objetivo principal, los desafíos estratégicos y cuál es la mejor forma de cumplirlos, además cuál es la mezcla de capacidades y experiencia necesaria que lo permitirían. "Más que buscar un resultado, es buscar un proceso que asegure el resultado esperado", dijo el ex presidente del Sistema de Empresas públicas, agregando que el tema principal es ver quiénes cumplen mejor las capacidades que se necesitan.



CENTRO GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD EXPUSO RESULTADOS DEL ESTUDIO **“REMUNERACIONES DEL DIRECTORIO: TENDENCIAS, APRENDIZAJES Y DESAFÍOS”**

El Centro Gobierno Corporativo y Sociedad organizó una charla en la que se expusieron los resultados del estudio "Remuneraciones del directorio: tendencias, aprendizaje y desafíos". Para ello, el director del Centro, Alfredo Enrión, presentó el análisis del tema, basado en las tendencias, lógicas y preferencias desde una mirada de los stakeholders.

En ese sentido, el académico comentó que la importancia de hacer este tipo de estudios nace en que "el mundo de la empresa enfrenta desafíos tremendos, y necesitamos en los directorios tener experiencias para enfrentar los riesgos".

Es así, que las remuneraciones de los directores en Chile no responden a un mercado eficiente que compite por los talentos, sino más bien a las preferencias de los controladores. Además, que, en términos de dedicación, riesgo y responsabilidad, los promedios son bajos.

También, comentó que, dado que la información que existe es pública, "es clave que el gobierno corporativo de las empresas tenga una respuesta bien fundamentada para justificar sus prácticas de remuneración ante el mercado y la sociedad".

Esto, ya que puede existir una mirada de cuestionamientos desde diferentes sectores de la sociedad como trabajadores, minorías, sindicatos, etc.



CENTRO GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD, JUNTO A PWC, FGE Y EGON ZEHNDER, ORGANIZARON CONVERSATORIO CON LAS DIRECTORAS DEL IPSA

El Centro Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School, junto a PwC, Fundación Generación Empresarial y Egon Zehnder, organizaron un conversatorio complementario del ciclo "Fortaleciendo el rol de la empresa en una nueva sociedad post pandemia", esta vez enfocado en las 33 directoras del IPSA.

Es así como, en una conversación moderada por el director del Centro, Alfredo Enrione, se abordaron las grandes líneas de prioridad y acciones que las directoras consideran de vital importancia para las empresas en la actualidad.

Para ello, se contó con las 33 directoras invitadas, además de Lorenzo Gazmuri, presidente de Icare; Richard Von Appen, presidente de la SOFOFA; y Ricardo de Tezanos, presidente de Banco Estado. Además, estuvo presente la Ministra de la Mujer y Equidad de Género, Mónica Zalaquett.

En la oportunidad, la ministra Zalaquett destacó que la diversidad es un aporte y que para la reactivación económica "se requiere

de la fuerza de hombres y mujeres". También, comentó sobre la necesidad de "acelerar en una alianza público-privada para avanzar por un ambiente colaborativo".

Respecto a las ideas expuestas durante el conversatorio, Lorenzo Gazmuri expresó que "las empresas generamos desconfianza con nuestras políticas con los colaboradores. Cuando ponen el foco en ellos y en los consumidores, cambia la cosa".

Por su parte, Ricardo de Tezanos destacó que "las mujeres son un cable a tierra para las empresas", además de que para cumplir una cuota no se tiene que hacer solo por cumplir, sino que para llegar al propósito establecido.

Por otro lado, Richard Von Appen, indicó que "las empresas son un reflejo de la sociedad, y necesitamos a volver a conectar con ella". Junto a lo anterior, destacó que "cuando tengamos una mejor diversidad vamos a ser una mejor compañía y para eso, uno se tiene que poner metas concretas que sean medibles".



CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS JUNTO AL DEPÓSITO CENTRAL DE VALORES, ORGANIZÓ SEMINARIO SOBRE EL MERCADO DE CAPITALES

El Centro de Estudios Financieros (CEF) del ESE Business School junto al Depósito Central de Valores (DCV) organizaron el seminario "Un mercado de capitales sin capitales", en el cual se analizó la industria en un contexto donde políticas públicas, como el retiro de los fondos de pensiones, han tenido grandes impactos en el mercado.

En la oportunidad, se contó con la presentación de la directora del Centro, María Cecilia Cifuentes, y de Jaime Munita, gerente general de AFP Capital y director del DCV. Luego, se desarrolló un panel de conversación al que se sumó José Manuel Mena, presidente de la ABIF, y María Alicia Montes, presidente del directorio de CFA Society Chile, moderado por el académico de la Escuela, Matías Braun.

Respecto al tema, la directora del CEF habló sobre el efecto de este tipo de políticas públicas, las que son clave para tener recursos que permitan satisfacer las demandas sociales de los chilenos. Sobre esto, comentó que los retiros del 10% son "las políticas públicas más irresponsables del último medio siglo".

Por su parte, Jaime Munita abordó desde el tema de alza de las tasas de interés, comentando que los retiros contribuyeron y se

reflejaron, por ejemplo, en el menor acceso a financiamiento hipotecario. "Un alza de 100 puntos base en la tasa promedio de financiamiento del fisco sería cercano a US\$ 1.000 millones, lo que equivale a 10 kilómetros de línea de Metro, más del doble de lo invertido en vacunas o el costo total de una eventual reintegración del sistema tributario chileno", explicó el gerente general de AFP Capital.

Por otro lado, María Alicia Montes ahondó sobre los inversionistas extranjeros, comentando que: "el mercado de capitales es intermediar entre el presente y el futuro, y si queremos inversionistas extranjeros tenemos que invertir en esa confianza", indicando que para eso son importante las reglas.

Por último, José Manuel Mena, explicó que hoy es difícil mantener tasas fijas a largo plazo, comentando que antes de los retiros, Chile estaba entre los 15 países del mundo donde se podía obtener un financiamiento para la vivienda a 30 años y con tasa fija.

"Los bancos seguiremos entregando créditos, pero no a las condiciones anteriores", señaló. Además agregó que para llegar a esos niveles, se debe "generar una agenda para reconstruir el ahorro de largo plazo".



CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS REALIZÓ SEMINARIO QUE ABORDÓ EL TEMA “¿PUEDE CHILE PERDER EL INVESTMENT GRADE?”

El Centro de Estudios Financieros del ESE Business School de la Universidad de los Andes organizó un seminario en el cual se abordó el tema “¿Puede Chile perder el Investment Grade?”. Durante la sesión, se analizó el deterioro fiscal que se ha producido en el país causado por el estallido social y la pandemia, situaciones que dañaron los ingresos fiscales y produjeron una expansión del gasto público.

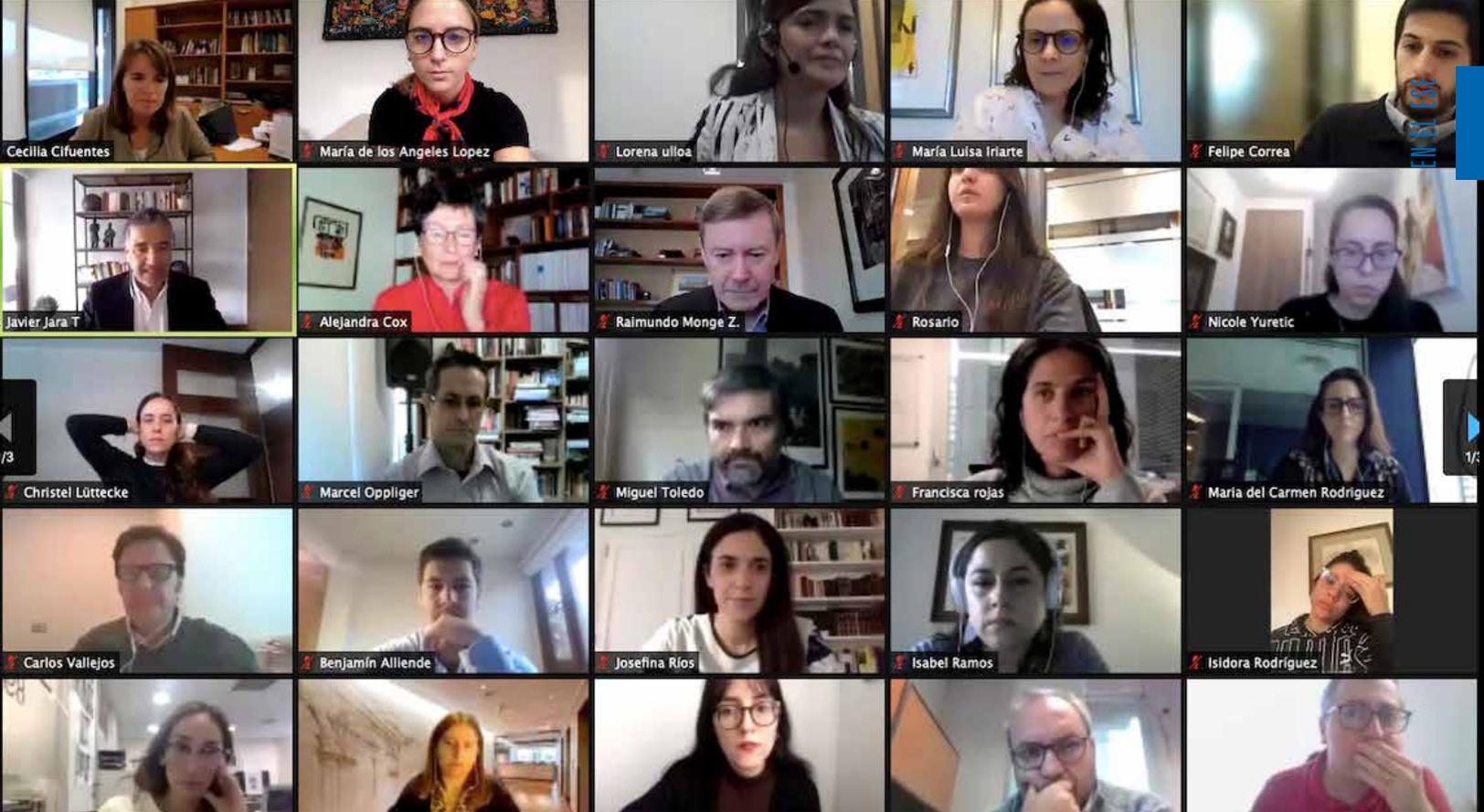
Para ello, se contó con un panel de economistas expertos conformado por Claudia Sanhueza, directora del Centro de Economía y Política Social de la Universidad Mayor; Ignacio Briones, senior fellow de la Universidad Adolfo Ibáñez y director del Centro de Estudios Horizontal; y Manuel Marfán, investigador de CIEPLAN y exministro de Hacienda del periodo 1999-2000. La conversación fue moderada por la directora del Centro, María Cecilia Cifuentes.

Un tema en particular que abordaron los panelistas fue el gasto fiscal, a lo que Claudia Sanhueza propone mantener una reducción

del gasto público durante el 2022. “Una estabilidad fiscal. Finanzas públicas sanas con un balance estructural que no es negativo, con una regla política fiscal, no necesita tener un bajo gasto público, lo que necesita es que sus gastos permanentes sean financiados con ingresos permanentes”.

Por su parte, Ignacio Briones, también se enfocó en este tema, comentando la importancia del presupuesto. Sobre ello, indicó que “es fundamental la consolidación fiscal (...) hay que recortar los gastos extraordinarios y si el presupuesto no logra eso, será una mala señal para las clasificadoras de riesgo”.

En esa misma línea, Manuel Marfán comentó que en los gobiernos y en la clase política “se dejaron de interesar por el crecimiento económico”, enfatizando que, si bien los programas de los candidatos presidenciales abordan este tema “tienen elementos que dejan mucho que desear que no generan cambios estructurales”.



CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS REALIZÓ 6^{TO} CURSO DE PERIODISTAS EN EL MUNDO FINANCIERO

El Centro Estudios Financieros asumió la labor de entregarle herramientas a los periodistas que se dedican a cubrir el aspecto económico de nuestro país. Con gran éxito y alta convocatoria se llevaron a cabo las cinco sesiones del curso que abordaron distintas temáticas de la contingencia nacional.

La primera sesión contó con la participación de la Mesa de Educación Financiera y con el apoyo de la Asociación Nacional de la Prensa. La clase se enfocó en las pensiones y la solidaridad del sistema.

La jornada contó con las exposiciones de Alejandra Cox, presidenta de la Asociación de AFP y de la directora del CEF, María Cecilia Cifuentes. La académica del ESE analizó la estructura del sistema previsional en Chile, específicamente el pilar solidario que va de la mano con la pensión básica solidaria y el aporte previsional solidario. Respecto a esto, comentó que al primero tienen derecho aquellos que no han cotizado nunca; mientras que el segundo es para personas que han cotizado en el sistema, pero logran una pensión muy baja.

Por su parte, Alejandra Cox comentó que: "creemos que es hora de expandir la cobertura y mejorar el pilar básico solidario, reemplazando la pensión básica solidaria y el aporte previsional solidario por una Pensión Básica Universal". Esto es una pensión igual para todos y que cubra a toda la población. También, comentó la importancia de incorporar al empleo independiente, el cual corresponde a un tercio del empleo.

La segunda sesión abordó "El mundo fintech, criptomoneda y el aporte a la inclusión". Para analizar este tema, se contó con la participación de Beltrán de Ramón, gerente de la división mercados financieros del Banco Central, y Hugo Benedetti, director del Executive Master en Finanzas e Inversiones.

Beltrán de Ramón explicó que los critpoactivos pueden ser una forma de pago vía tokens, donde existen tres dimensiones: las criptomonedas, donde el más conocido es el bitcoin; los protocol tokens; y las monedas más estables o stablecoins.

Hugo Benedetti explicó que, si bien Chile es el líder a nivel latinoamericano de desarrollo de mercados financieros, esta

área está cinco años por detrás de Argentina y Brasil. Y según su opinión, esto es porque el fintech disruptivo suele ser una solución a problemas y dolores, cosa que Chile no ha tenido en gran medida.

La tercera sesión del curso se enfocó en el "Endeudamiento en Chile: ¿El baile de los que sobran?" y contó con un panel de expertos conformado por Eric Parrado, economista jefe y gerente general del Departamento de Investigación del Banco Interamericano de Desarrollo, y Guillermo Tagle, presidente ejecutivo Credicorp Capital Chile. Los panelistas fueron moderados por Mónica Cavallini, gerente general de la Asociación de Fondos Mutuos.

Mónica Cavallini abrió la conversación comentando que el endeudamiento es una materia de relevancia en cualquier instancia, agregando la importancia que tiene en "el desarrollo y en la estabilidad de una economía".

Por su parte, Eric Parrado abordó tres puntos durante su exposición: estabilidad financiera; crisis financiera y bancaria; y el endeudamiento. Respecto a ellos, explicó que la estabilidad financiera implica estabilidad económica y viceversa, además que las crisis bancarias son costosas, sumado a que si hay pérdida de confianza se pierde la intermediación financiera, como lo fue la última gran crisis el 2008-2009.

En la cuarta clase se analizó "La nueva estructura institucional y regulatoria del sector financiero". Para abordar esta materia, se contó con las exposiciones de dos expertos de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF): Bernardita Piedrabuena, comisionada de la entidad, y Daniel García, director general de supervisión de Conducta de Mercado.

Durante la sesión, se explicó qué es la Comisión para el Mercado Financiero, para qué sirve, su objetivo, la reestructuración y los desafíos para potenciar la conducta del mercado en el sector financiero.

En la quinta y última sesión, se abordaron los "Aspectos económicos de la discusión constitucional". En la oportunidad, se contó con dos expertos en el tema: Natalia González, directora de Asuntos Jurídicos y Legislativos en Libertad y Desarrollo, y Sebastián Claro, académico e investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de los Andes. Natalia González explicó cuál es el rol del Estado en la economía, destacando que este está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común. También, mencionó algunos de los derechos dentro de la actual Constitución. Uno central es el derecho a la propiedad, donde la experta indicó que "sin esto es difícil hablar de que las personas tengan libertad".

Sebastián Claro explicó que existen distintos tipos de instituciones que distinguen a los países exitosos que tienen entidades calificadas como inclusivas. Para ser calificadas como instituciones inclusivas, el académico dijo que deberían tener cinco características: que el poder no se encuentre concentrado; que exista un mercado competitivo; que estén las mínimas condiciones para que las personas participen activamente; que exista derecho de propiedad bien establecido; y la existencia del estado de derecho.

De esta forma, se finalizó el curso que brindó múltiples conocimientos a quienes se dedican a informar sobre el ámbito financiero en nuestro país.



CENTRO PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS SOCIALES JUNTO A J.P. MORGAN REALIZARON SEMINARIO QUE ANALIZÓ LA RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL

El Centro para el Desarrollo de Iniciativas Sociales (CEDIS) del ESE Business School junto a J.P. Morgan organizaron un seminario el cual abordó el tema "¿Cómo reponer el tejido social en Chile?". Esto, desde el punto de vista urbano como gran movilizador de esta materia y profundizando en la reconstrucción de vecindarios, bajo el contexto de que millones de familias chilenas aún viven en campamentos.

La jornada contó con las presentaciones de cuatro expertos en la materia: el director del CEDIS, Rafael Mies; Romain de Chateauvieux, de la Fundación Misericordia; Abigail Suárez, vicepresidente de Política Pública Global y de Filantropía global de J.P. Morgan Chase & Co; y Claudia Bobadilla, fundadora de Puente Social.

Por su parte, el director general del ESE, Raimundo Monge, comentó en la instancia que: "durante la última década ha habido un gran desarrollo que ha permitido el sueño de la vivienda propia, sin embargo, vastos sectores de la población no se han vistos beneficiados con el déficit habitacional creciendo año a año". Además, destacó este tipo de iniciativas, indicando que esta actividad "es una oportunidad única de aprendizaje y discusión, nos llevaremos mejores e innovadoras ideas para que fortalezcan el tejido social de nuestra sociedad".

Por otro lado, el director del CEDIS, Rafael Mies, comentó que: "el tema de la vivienda hoy día se está convirtiendo en un cáncer, en una cosa autoinmune, porque la estamos generando nosotros mismos (...) hoy hay muros psicológicos que tienen dividida a la gente". Además, el académico hizo un llamado a impulsar las iniciativas sociales que necesita Chile.

Por otro lado, Romain de Chateauvieux, arquitecto urbanista y fundador de la Fundación Misericordia, creada con su esposa luego de irse a vivir en La Pincoya, comentó que desde su experiencia existe algo en común en el hombre: "hay un anhelo de entregar su día a día, de tener un impacto en el mundo". Sobre esto, invitó a la sociedad en Chile a "no entrar en una dinámica de competitividad, sino de colaboración, para poder empezar a trabajar juntos".

También, al haber vivido ya más de ocho años en Chile y trabajar día a día con su fundación, entregó el método que él recomienda para avanzar en reconstruir el tejido social. El mecanismo consta de cinco pasos: vivir con la gente; escuchar sin hacer nada; entender; dejarse afectar por los dolores de otros; y por último, decidir ponerse al servicio del otro.

Por su parte Claudia Bobadilla, comentó que: "en el mundo empresarial o de las políticas públicas, tenemos que salir a conocer lo que no sabemos, saber en qué contribuir, pero desde un marco ético y con genuino interés en el otro, para poder abordar esta reconstrucción del tejido social".

Además, desde su experiencia de haber fundado Puente Social, explicó que: "hay un contexto social histórico, cultural y emocional que es muy particular, que nos está afectando de una manera inesperada, exponencial y con muchas consecuencias".

Por último, Abigail Suárez, explicó que: "la receta secreta es unir los recursos comerciales, filantrópicos, los datos y las políticas públicas y privadas para enfocarme en la misma meta". Como ejemplo, mostró el trabajo que están haciendo en Estados Unidos para disminuir la desigualdad racial, que es la manera de ellos para reconstruir el tejido social en las ciudades de dicho país.



MÁS DE 40 CEO'S DE EMPRESAS FIRMAN ALIANZA POR LA INCLUSIÓN

En una actividad, convocada por la Fundación ConTrabajo, junto a Acción Empresas y la Red de Empresas Inclusivas (ReIN) de SOFOFA, se llevó a cabo la firma de la Alianza CEO por la Inclusión. En la actividad, más de 40 CEOs de empresas del país se comprometieron en acelerar la inclusión de personas con discapacidad en Chile.

Esta alianza conlleva nueve compromisos, entre los que destaca la creación o fortalecimiento de las gerencias y CEOs en el Comité de Diversidad e Inclusión de las empresas, demostrando así que el liderazgo es un factor fundamental en la implementación de cambios organizacionales que favorecen la participación laboral de personas con discapacidad.

El director del CEDIS, Rafael Mies, destacó en la actividad que: "nosotros podemos ser actores en este Chile y marcar la diferencia (...) las cosas suceden con dependencia de las cosas que nosotros hacemos. Bien en el fondo de nuestros corazones tenemos ganas de hacer un cambio".

Por su parte, la directora ejecutiva de Fundación ConTrabajo, María José López, agradeció a los CEOs "por elegir deliberadamente estar acá y enfrentar hechos esenciales de la vida. Los quiero invitar en este liderazgo inclusivo, la inclusión requiere intención", agregando que: "los invito a no conformarse con el mínimo y utilizar sus posiciones de poder y traer dentro los que se quedan afuera".

De modo testimonial, Ignacio Donoso, que trabaja en la Clínica de la Universidad de los Andes, agradeció esta iniciativa y el apoyo constante que ha tenido en su empresa desde que comenzó a trabajar, explicando que: "de alguna manera, todos dentro de la empresa han sido aportes en cada momento". Además, agregó que este proceso lo ayudó a "tener más confianza en mí mismo, ser parte de algo, de un espacio y que tengo importancia".



ESE BUSINESS SCHOOL REALIZÓ **PREMIACIÓN RANKING MOST INNOVATIVE COMPANIES CHILE 2021**

Con el fin de premiar a las empresas más innovadoras del país, el Centro Innovación y Emprendimiento del ESE Business School de la Universidad de los Andes realizó un nuevo ranking Most Innovative Companies Chile. La lista busca medir aquellas empresas que han tenido un destacado desarrollo en materia de innovación, realizando nuevos procesos, productos, servicios e iniciativas innovadoras que impacten en la sociedad.

Esta clasificación es elaborada todos los años por el Centro, en colaboración con MIC Innovation, consultora especializada en innovación corporativa, y en asociación con el diario El Mercurio. El ranking compara los niveles de desarrollo de las capacidades de innovación y las de eficiencia de las empresas, en aspectos claves como estrategia, cultura, liderazgo, organización, procesos de innovación, uso de activos estratégicos e impacto en creación de valor.

La ceremonia, contó con las palabras de bienvenida del director general del ESE, Raimundo Monge, quien destacó el

ranking comentando que permite "entregar buenas prácticas y reconocimiento a los directivos de las empresas que han avanzado fuertemente en este tema". Además, agregó que la innovación "puede ser un proceso muy valioso para las empresas y el entorno".

Por su parte, Juan Jaime Díaz, subdirector de El Mercurio, comentó que: "para nosotros es un orgullo apoyar tan importante iniciativa", destacando varios elementos importantes de la innovación, como por ejemplo que "la innovación es quizás el principal factor diferencial para economías emergentes" y que ayuda a "construir un país mejor".

RANKING MOST INNOVATIVE COMPANIES CHILE 2021

Para este año, el ranking midió a 122 grandes empresas en 42 sectores. El método empleado fue a través de entrevistas a CEO's y encuestas a trabajadores, junto a un formulario sofisticado y trabajo de campo, entre el periodo de mayo a septiembre 2021. "Tal vez lo más importante que encontramos es que, a diferencia de todos los otros años que hemos hecho el ranking, este año

hay una claridad precisa y perfecta que los próximos 10 años van a ser sustancialmente distintos", explicó Patricio Cortés, profesor asociado al Centro de Innovación y Emprendimiento.

Dentro de los hallazgos durante la investigación, el académico explicó que existen 4 macrotendencias: la primera es que el 25% de las compañías hoy día ya tiene un corporate venture capital. La segunda es que el 90% de ellas será impactada por la energía verde y todo lo que ello implica. Como tercera tendencia, se encuentra que el 60% de las empresas está buscando ser neutrales frente al cambio climático, mientras que la cuarta tendencia es que el 30% tiene un nuevo gerente de ventas digitales.

El premio a destacar es entregado por el diario El Mercurio al "Mejor de los Mejores". La empresa Globant se llevó el reconocimiento por tener uno de los procesos en innovación de productos y desarrollo de nuevos negocios más sólidos del país, logrando democratizar el ecommerce para personas y pequeñas y grandes empresas.

Los ganadores de este año del Ranking Most Innovative Companies Chile 2021 de las siguientes categorías son:

- Categoría Aerolínea: LATAM Airline Group
- Categoría AFPs: AFP Cuprum, recibió en representación Pedro Atria, presidente de la compañía y Gabriela Undurraga, gerente de Marketing y Clientes
- Categoría Aftermarket Automotriz: Grupo Emasa, recibió en representación Víctor Ide, gerente general, y Sandra Bersezio, gerente corporativo de Administración y Finanzas
- Categoría Agencias: Rompecabezas, recibió en representación Yerko Halat, gerente general, y Mackarena Gallardo, directora comercial.
- Categoría Banca: Banco BCI, recibió en representación Diego Yarur, gerente de División de Desarrollo y Sostenibilidad, y Carolina Aguilera, gerente de Estrategia Corporativo



- Categoría Bebidas y Jugos: Coca-Cola Andina Chile, recibió en representación Rodrigo Ormaechea, chief Growth Officer, y Francisca Pefaur, gerente de Transformación Digital
- Categoría Cervezas: AB Inbev, recibió en representación Luis Vives, BU president & country manager; Lina Aguirre, directora de Marketing; e Isidora Ibáñez, gerente de Asuntos Corporativos e Impacto Positivo
- Categoría Clubes Deportivos: Cruzados, recibió en representación Juan Pablo Pareja, gerente general, y Sebastián Soria, gerente comercial
- Categoría Construtech: TOCTOC, recibió en representación José Ignacio Vicente, gerente general; Carolina Matamala, chief product officer; y Javier Morales, gerente de Marketing
- Categoría Consumo Masivo: Nestlé Chile, recibió en representación Edgardo Aguilera, head of Technical & Production, e Isabel González, innovation & renovation manager
- Categoría Distribución de Combustible: COPEC, recibió en representación Alejandro Palma, gerente de Asuntos Corporativos y Legales, y Gloria Lederman, gerente de Marketing
- Categoría Distribución de Gas: Lipigas, recibió en representación Ángel Mafucci, gerente general, y Josefa Ayarza, gerente Digital Factory
- Categoría Farmacias: Farmacias Ahumada, recibió en representación Michele Ingravallo, gerente general, y María Eugenia Errázuriz, directora de Recursos Humanos
- Categoría Gestión Financiera: LarrainVial Asset Management, recibió en representación Ladislao Larraín, CEO LarrainVial Asset Management, y Vania Troncoso, asesora LarrainVial Asset Management
- Categoría Holding: Grupo Echeverría Izquierdo, recibió en representación Pablo Ivelic, CEO, y Javiera Becerra, subgerente Innovación Corporativo
- Categoría Industrial: CBB, recibió en representación Enrique Elsaca, CEO, y Katia Trusich, directora
- Categoría Infraestructura Financiera: Bolsa de Comercio de Santiago, recibió en representación José Antonio Martínez, gerente general, y María Gloria Timmermann, gerente de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad



- Categoría Ingeniería y Construcción: Axis Desarrollos Constructivos, recibió en representación Enrique Loeser, gerente general, y Marisol Saavedra, subgerente de Calidad e Innovación
- Categoría Inmobiliarias: Echeverría Izquierdo Inmobiliaria, recibió en representación Raimundo Cruzat, gerente general, y Sofía Delpero, gerente de Proyectos
- Categoría Licores: Compañía Pisquera de Chile, recibió en representación Domingo Jimenez, gerente general, y Josefa Carrasco, jefe de marca – Innovation Lead
- Categoría Managed Services: Aramark, recibió en representación Eduardo Rojas, presidente Latinoamérica, y Yudith Rosen, VP Operaciones BISE
- Categoría Medical Devices: Johnson & Johnson Medical Devices, recibió en representación Casise Fernández, directora de Negocios, y Carmen Camacho, gerente de Business Technology
- Categoría Medios de Pago: MercadoPago, recibió en representación Matías Spagui, director, y Bernardita Mazo, gerente sr. de Comunicaciones & PR
- Categoría Mejoramiento del Hogar: SODIMAC, recibió en representación Lucrecia Fittipaldi, gerente de Administración y Control de Gestión, y Pamela Muñoz, jefe de Innovación
- Categoría Portal de Compra: MercadoLibre, recibió en representación Alan Meyer, director general, y Bernardita Mazo, gerente sr. de Comunicaciones & PR
- Categoría Prestadores de Salud: ACHS, recibió en representación Juan Pablo Munita, gerente de Transformación Digital, Experiencia y Procesos LEAN, y Caminal Zacharías, gerente de Personas
- Categoría Proveedores de la Industria: Topcolor, recibió en representación Enzo Marzullo, gerente general, y María Angélica Varela, gerente Técnica y de Innovación
- Categoría Retail Premium: La Fête, recibió en representación José Miguel Aguirre, gerente general, y Francisca Santa María, directora de Marketing



- Categoría Seguridad Social: Caja los Andes, recibió en representación Rafael Lipari, gerente de Marketing; María José Líbano, gerente de Cultura y Desarrollo; y Pamela Silva, gerente del Centro de Excelencia, Transformación y Agilidad
- Categoría Seguros: Consorcio, recibió en representación Christian Unger, gerente general, y Andrea Godoy, gerente de Riesgo Inversiones
- Categoría Servicios Financieros: Cencosud Scotiabank, recibió en representación Luis Albero Aubele, gerente general, y Valentina Lastra, gerente de Desarrollo Organizacional
- Categoría Servicios para la Minería: ENAEX, recibió en representación Juan Andrés Errázuriz, CEO, y Patricia Valenzuela, vicepresidente Personas y Sostenibilidad
- Categoría Supermercados: Walmart Chile, recibió en representación Frank Eckert, gerente de Innovación, y Ximena Santibáñez, gerente Legal
- Categoría Tecnología: Globant, recibió en representación Susana Bezi, delivery director LATAM; Justo Miguel Vargas, tech partner Uruguay & Chile; y Rafael Rizzo, Chile Site Manager
- Categoría Telecom: Entel, recibió en representación Carlos Rodríguez, gerente de Innovación Estratégica, y Carmen Gloria Cárcamo, subgerente de Tendencias e Innovación
- Categoría Utilities: Grupo Saesa, recibió en representación Francisco Alliende, gerente general, y María Dolores Labbé, gerente de Personas
- Categoría Viñas y Vinos: VSPT Wine Group, recibió en representación Pedro Herane, gerente general, y Rosario Fernández, gerente de Marketing





DIRECTOR DEL CENTRO DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO PARTICIPÓ DE CHARLA DE CONTINUIDAD QUE ABORDÓ “DE LA INNOVACIÓN A LA EXCELENCIA”

La Dirección Alumni del ESE Business School organizó una nueva charla de continuidad "De la innovación a la excelencia". Para esta sesión, se contó con la exposición de Iván Díaz-Molina, director del Centro de Innovación y Emprendimiento.

Esta nueva jornada se enmarca en que hoy la innovación por sí sola no es suficiente para mantener las ventajas competitivas de las organizaciones. Es por ello que se vuelve necesario avanzar hacia la excelencia, donde precisamente ahí interactúan la innovación y la eficiencia operacional.

Por su parte, Iván Díaz-Molina comentó que es complejo el tema de la innovación ya que "existe un conflicto aparente entre lo que es innovación y eficiencia". Esto, porque todos están entrenados para ser eficientes en las organizaciones, "todas las empresas parten de la eficiencia" explicó.

"No abracemos la innovación, porque ese es un camino que va a llevar a un conflicto interno, sino ir a la excelencia y este mismo va a llevar al camino de la innovación", enfatizó el académico.

También, indicó que es importante que las organizaciones manejen los conocimientos, una variable que en las empresas en Chile está menos desarrollada, según el Ranking Most Innovative Companies realizado por el Centro del ESE.

Iván Díaz-Molina se refirió a conocer en profundidad quién usa y compra los productos. "Tenemos que incorporar en nuestros modelos, de forma central, el manejo de conocimiento. Hay que saber el conocimiento que existe en la organización para usar estos modelos (de excelencia) de forma eficiente", aclaró Iván Díaz-Molina.

De este mismo modo, explicó que las organizaciones deben tener una capacidad de absorber, es decir, que cualquier modelo de excelencia que se incorpore, no pueda ser implementado en el vacío. "Tengo que tener como compañía la capacidad de encontrarlo, ponerlo en marcha y usarlo", explicó el director del Centro de Innovación y Emprendimiento.



CONFERENCIA

"DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR AL MANEJO DEL PATRIMONIO FAMILIAR"

En marzo de 2021 se realizó la conferencia "De la gestión de la empresa familiar al manejo del patrimonio familiar". En ella participaron 150 personas. Se trató de la actividad inaugural del año académico del Centro de Familias Empresarias, donde se intentó responder a las siguientes preguntas:

¿Qué desafíos y oportunidades presenta la transición de una empresa familiar a un patrimonio familiar para sus gestores, sus propietarios y la familia empresaria?, ¿Qué capacidades,

estructuras y mecanismos de gobierno se requieren para asegurar una transición exitosa? y ¿Cómo puede un family office contribuir a una transición exitosa?

El profesor Jon Martínez, director del Centro de Familias Empresarias, dio inicio a esta actividad, presentando las actividades del centro y su calendario 2021, dando paso a la interesantísima exposición de la destacada académica Belén Villalonga.



CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS REALIZÓ CONFERENCIA **"GÉNEROS Y GENERACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR"**

La conferencia "Géneros y generaciones en la empresa familiar" fue organizada por el Centro de Familias Empresarias del ESE Business School en conjunto con Larraín Vial.

En esta oportunidad, se invitó a familias empresarias a escuchar las exposiciones de los profesores del ESE María José Bosch, directora del Centro de Trabajo y Familia, y Jon Martínez, director del Centro de Familias Empresarias, para posteriormente dialogar en torno al tema géneros y generaciones.

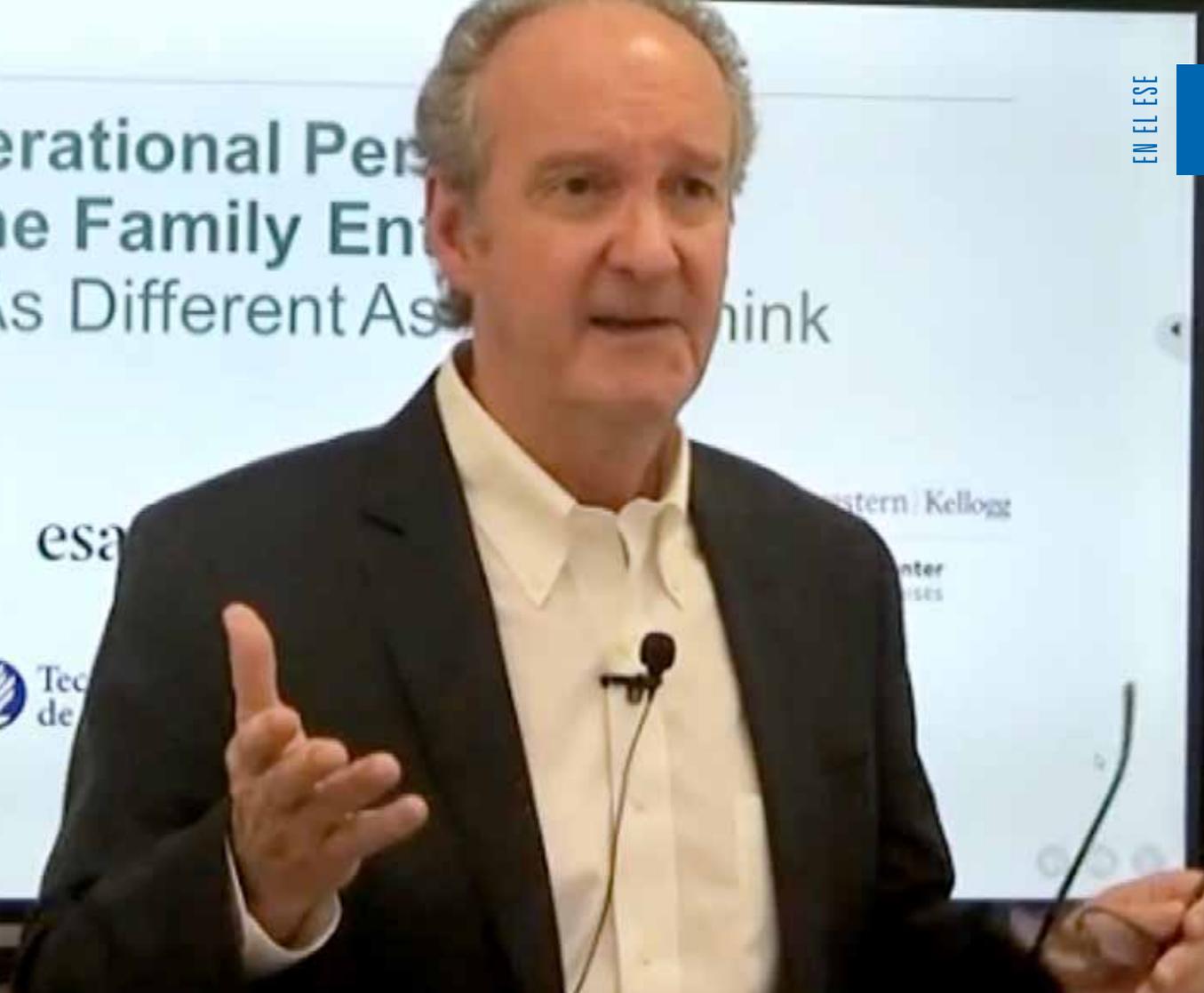
Para lograr el diálogo, se contó con la participación de seis miembros de familias empresarias de distintas generaciones y géneros, quienes contaron su experiencia de pertenecer a una familia empresaria. Los profesores María José Bosch y Jon Martínez moderaron esta instancia, que recogió preguntas del público, para posteriormente cerrar con algunos aprendizajes y recomendaciones.

Generational Perspectives on the Family Enterprise Not As Different As We Think



esa

Western Kellogg

enter
isesTec
de

CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS ORGANIZÓ WEBINAR INTERNACIONAL "FAMILY ENTERPRISE GLOBAL SURVEY ON GENERATIONAL PERSPECTIVES"

El Centro de Familias Empresarias realizó un webinar donde se presentaron los principales resultados del estudio "Family Enterprise Global Survey on Generational Perspectives", cuyo objetivo fue conocer las percepciones y actitudes de diferentes generaciones de familias empresarias que impactan los negocios familiares.

Entre otros aspectos, se analizaron los intereses de las generaciones que actualmente lideran las empresas familiares versus los intereses de las generaciones más jóvenes, cuánto participan ambas generaciones en la empresa familiar y qué

roles ocupan, a qué cargos aspiran, si se sienten preparados para asumir esos cargos y qué es lo que necesitan las futuras generaciones para desarrollarse y liderar exitosamente los negocios familiares.

Uno de los grandes descubrimientos fue que Millennials y Centennials de empresas familiares no piensan ni son tan distintos a generaciones sobre 40 años, como se pensaba. Además, se revisó otros aspectos que son decisivos dentro de la empresa familiar, como es el género o tener hijos.



CENTRO ÉTICA EMPRESARIAL REALIZÓ FORO SOBRE “RENTA BÁSICA UNIVERSAL: DEBATE SOBRE SUS ASPECTOS ÉTICOS”

El Centro Ética Empresarial realizó su primer foro del año titulado "Renta Básica Universal: debate sobre sus aspectos éticos", el cual trató de dar algunas respuestas a las interrogantes que rodean a este tema de contingencia nacional.

La jornada contó con las presentaciones de los expertos María Cecilia Cifuentes, directora del Centro Estudios Financieros del ESE Business School, y Guillermo Larraín, profesor de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y expresidente del Banco Estado.

Por su parte, María Cecilia Cifuentes comentó que la situación ideal es que: "todas las personas puedan, a través del fruto de su trabajo, lograr condiciones de vida dignas para ellos y sus familias". La pregunta es si con la existencia de la renta básica universal, se lograría que las personas puedan ser felices. Ante esta interrogante, la académica indicó que la respuesta no es obvia y que lleva a analizar los costos y beneficios de esta política.

Con respecto a los beneficios de esta política, es posible valorarla cuando ella permitiría disponer de una cantidad mínima de dinero que evitaría la incertidumbre de la subsistencia, como también una limitación en las distorsiones de la focalización de políticas públicas. Desde el lado de los costos, según la académica, los incentivos políticos son perjudiciales, ya que estos pueden desincentivar el esfuerzo individual, como también pueden causar una distorsión en las políticas de beneficios para inmigrantes.

"Al ser el ingreso básico universal una política de alto costo fiscal, su financiamiento distrae recursos que de otra forma podrían estar financiando la actividad económica y contribuyendo a que las personas puedan vivir del fruto de sus esfuerzos", destacó María Cecilia Cifuentes.

"La persona es un fin en sí mismo, por lo que no es un medio para nada", propuso Guillermo Larraín, sobre su visión que entiende de la dignidad. Sobre la base de este principio, el académico se preguntó cómo mediante políticas públicas se puede lograr que las personas sean más autónomas y consigan un mayor control sobre sus vidas.

Asimismo, el profesor Larraín agregó que: "frente a la política de un UBI, es importante generar las condiciones para que los individuos tengan oportunidades para que puedan trabajar, garantizando derechos asociados al trabajo, especialmente en relación con la entrega de las condiciones que requieren las personas para vivir dignamente".

Finalmente, Guillermo Larraín comentó que la renta básica universal tiene problemas de financiamiento y es una medida muy costosa. "Si somos capaces de que esa política tenga un contrapeso o un efecto, habría que ver la manera de que esta tenga un efecto positivo para el crecimiento y que se autofinancie", dijo Larraín.



CENTRO ÉTICA EMPRESARIAL REALIZÓ FORO SOBRE “TECNOLOGÍAS, FINANZAS COLABORATIVAS Y BIEN COMÚN”

El Centro Ética Empresarial del ESE Business School organizó un foro que abordó el tema de "Tecnologías, finanzas colaborativas y bien común". Esto, en el marco de que los últimos avances tecnológicos han abierto nuevas oportunidades de negocios, lo que trae nuevos dilemas éticos.

Es así, como el Centro decidió profundizar en la dimensión moral de las nuevas tecnologías aplicadas, denominadas "finanzas colaborativas", las que se sustentan en transformaciones tecnológicas y que pueden dar origen a emprendimientos que con el tiempo constituyan a aportes significativos.

Para analizar esta materia, se contó con un panel conformado por Patricio Cortés, profesor del Centro de Innovación y Emprendimiento, junto a Javier Pinto, investigador y académico del Centro Ética Empresarial, quienes fueron moderados por Álvaro Pezoa, director del mismo Centro.

Para abordar el tema, se analizó el caso del emprendimiento "Apóyate", liderado por el profesor del ESE Patricio Cortés. Este se destaca por ser un marketplace de financiamiento de proveedores, y cuyo modelo se basa en el financiamiento colaborativo.

Respecto a esto, Patricio Cortés comentó que las finanzas colaborativas aportan "inclusión para que todos tengan un mercado financiero moderno y simple".

Por su parte, Javier Pinto se sumó a las palabras anteriores, afirmando que esta tecnología aporta tres factores importantes para la sociedad: la integración, la permanencia y el valor agregado. "La tecnología nos acompaña en la solución a problemas estratégicos, para poder tener industrias y mercados con las personas participando, más integradas", destacó Javier Pinto.



LUCAS PALACIOS
Ministro de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile



JAVIER PINTO
Profesor Catedra Ética Empresarial, ESE Business School, Presidente de la Asociación de Ética Empresarial y Organizacional de Chile



KARIN JÜRGENSEN
Decana Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de los Andes

Preguntas al +56 9 7700 5078



CENTRO DE ÉTICA EMPRESARIAL REALIZÓ SU SEMINARIO ANUAL QUE ANALIZÓ UN NUEVO MODELO DE EMPRESA PARA CHILE

El Centro de Ética Empresarial organizó su seminario anual llamado "Hacia un nuevo modelo empresarial para Chile: sostenibilidad, política pública y capital humano". Esto, en el marco de los cambios que viven los mercados internacionales, que han obligado a replantearse nuevos modelos de desarrollo. Estos, junto con el acceso a nuevas tecnologías y formas de trabajo, empuja a una reformulación de la empresa moderna.

La jornada contó con la presentación del Ministro de Economía, Fomento y Turismo, Lucas Palacios; y Karin Jürgensen, decana de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de los Andes, en un panel que fue moderado por Javier Pinto, académico asociado al Centro de Ética Empresarial.

El ministro opinó que se considera una persona optimista respecto al futuro del mundo de la empresa, ya que ve que "más que nunca, hoy se encuentran alineados los incentivos empresariales con la ética empresarial, pues la sociedad exige que las empresas cumplan un rol integral, no solo económico".

Además, destacó el tema de la sostenibilidad, aclarando que: "antes una empresa sostenible era una rentable, pero hoy en día eso no es suficiente".

Para otorgar sostenibilidad en el tiempo, es necesario que las empresas consideren a la persona como un eje fundamental, ya sean trabajadores, clientes o proveedores; que incluyan

criterios medioambientales e integren de buena manera a las comunidades".

Si bien dijo sentirse expectante frente un futuro que nos conmina a evolucionar con sentido de oportunidad, de igual manera dijo que: "estamos frente a cambios exógenos que nos están superando y a veces no los vemos. Me angustia ver que en Chile se esté dando una conversación del siglo XX y no mirando al siglo XXI: digitalización, robótica, inteligencia artificial, desarrollo e integración tecnológica, biotecnología, etc. Esos son los temas sobre los que tenemos que empezar a conversar. Ese futuro está mucho más cerca de lo que pensamos y afectará evidentemente a las empresas".

Por su parte, la decana Karin Jürgensen habló más desde el lado de los objetivos de desarrollo sustentable de la ONU, de los cuales Chile forma parte. La académica dijo que existen formas correctas y erradas para avanzar, una de ellas es la definición de precios. "Es un muy mal remedio y ojalá que Chile nunca vaya a caer en eso", indicó.

Algo parecido dijo respecto a la educación en el país, comentando que: "cuando se quiere educación de calidad para todos, se puede caer en excesivo involucramiento del Estado". Es por eso que destacó que, existiendo solo un tipo de educación "no sirve para realmente ayudar al progreso de personas, todos somos diferentes".



CENTRO ESTUDIOS INMOBILIARIOS ORGANIZÓ SEMINARIO JUNTO AL MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO

"Regeneración Urbana: ¿cómo rehabitar los centros de nuestras ciudades?", fue el tema abordado en un seminario organizado por el Centro Estudios Inmobiliarios del ESE Business School junto a la División de Desarrollo Urbano del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

El evento comenzó con la bienvenida del director general del ESE, Raimundo Monge, además de unas palabras telemáticas del Ministro de Vivienda y Urbanismo, Felipe Ward; de Sergio Baeriswyl, presidente del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano; y del subsecretario de Vivienda y Urbanismo Guillermo Rolando Vicente.

La jornada contó con las exposiciones de Darinka Czischke, profesora asociada de la Facultad de Arquitectura y Ambiente Construido de la Universidad Tecnológica de Delft (Países Bajos), quien analizó los sistemas de vivienda en el contexto de la regeneración urbana.

Junto a ella, estuvo Javier Burón, abogado y economista experto en políticas públicas de vivienda y gerente de Vivienda del Ayuntamiento de Barcelona, quien analizó el arriendo y regeneración urbana, pero desde la experiencia española.

Por último, Andrés Vargas, del Departamento de Gestión Urbana del MINVU, habló de la regeneración urbana del MINVU como gestión urbana habitacional para el acceso a la ciudad.

Finalizando la jornada, se realizó un panel que discutió el tema del arriendo asequible como una vía para volver al centro de las ciudades chilenas. Para abordar este tema, el panel estuvo compuesto por José Miguel Simian, director del Centro Estudios Inmobiliarios; Enrique Matuschka, jefe de la División de Desarrollo Urbano; Mauricio Varela, presidente de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios; y Loreto Wahr, gerente inmobiliaria social TECHO; todo moderado por Constanza López, conductora de Radio Pauta.



ENCUENTRO INTERGENERACIONAL DEL MASTER EN DESARROLLO E INVERSIÓN INMOBILIARIA ORGANIZADO POR DIRECCIÓN ALUMNI Y EL CENTRO ESTUDIOS INMOBILIARIOS

El Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria (MDI) junto a Dirección Alumni organizaron un encuentro intergeneracional exclusivo para los alumnos y egresados de dicho programa. En el evento se realizó un panel de conversación con expertos de la industria seguido por un cóctel en los jardines del ESE.

El panel de conversación estuvo conformado por Nicole Solé, gerente general de Exxacon; César Barros, gerente general de Paz Corp; Andrés Bravo, gerente general de Inmobiliaria Civilia; e Ignacio Cargioli, gerente general de Situ Inmobiliaria, quienes fueron moderados por la directora del programa Verónica Niklitschek.

Durante la jornada, los panelistas analizaron varios temas en torno a la temática, siendo uno de ellos: la compra de viviendas. Respecto a esto, Nicole Solé comentó que: "comprar una casa está siendo casi imposible para la mayoría de la población", aclarando que esto es "contradictorio porque la carencia de hogar es enorme, se necesitan respuestas".

Sumándose a lo anterior, Andrés Bravo comentó que "la necesidad de pie subió mucho en poco tiempo", mencionando que, como inmobiliarias, su desafío está "en saber a quién vender (...) escuchar a cada cliente para ver sus problemas".

Otro punto mencionado durante la jornada fue sobre el tamaño de los hogares, donde Ignacio Cargioli comentó que "los cambios demográficos han generado una disminución relevante del tamaño de los hogares". Además, agregó que "lo particular de esta crisis es que se ha puesto en duda el mercado de capital".

Por su parte, César Barros, se mostró más optimista que el resto de los expositores, comentando que "desde afuera no nos ven tan mal como nosotros mismos nos vemos", aclarando que "nuestra clase de activos es buena y atractiva para los inversionistas".

Además, explicó que el mundo de inversiones es todo relativo, opinando que: "las carteras se van a ajustar, independiente del resultado político".





CENTRO ESTUDIOS INMOBILIARIOS REALIZÓ SU ÚLTIMO FORO DEL AÑO

EL CUAL ABORDÓ LOS ACTIVOS DE MULTIFAMILY Y BODEGAS

El Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE Business School organizó su tercer y último foro del año. La actividad abordó los "activos inmobiliarios ganadores: multifamily y bodegas". Durante la jornada, se analizaron y discutieron las mejores prácticas de esta industria y qué esperar para el futuro.

En la oportunidad, se contó con las exposiciones de Nicolás Cox, presidente CBRE Argentina y Chile; Lorena Tapia, socia fundadora y directora ejecutiva GPS Property; y Augusto Rodríguez, socio y gerente inmobiliario Toesca Asset Management, quienes conformaron el panel moderado por la directora ejecutiva del Centro, Verónica Niklitschek.

Por su parte, Nicolás Cox, quien también cuenta con más de 20 años de experiencia en desarrollo de negocios y gestión financiera en bienes raíces, comentó que existe una incertidumbre lo que se traduce en que "se están endureciendo las condiciones de créditos a largo plazo lo que pone presión en el mercado", sumado a que "los costos de construcción han aumentado en los últimos 12 meses".

Por otro lado, Lorena Tapia, quien analizó el mercado de bodegas, comentó que esta industria en específico "está poco atomizada", y para el futuro ella cree que el mercado de bodegas de clase 2, que

está más relacionado con el ciclo económico, "está más cauteloso que el de bodegas de clase 1".

Además, contó que, para esta industria, los demandantes de territorios industriales son para: desarrollo de centros de bodegaje y logístico para arriendo (espacios flex); bodegaje para venta; build to suit para arriendo de largo plazo (centros de bodegajes a medida); desarrollo de parques industriales; y para data center.

Por último, Augusto Rodríguez expuso sobre los multifamily, explicando que existen variables, como el déficit habitacional o el precio de viviendas, que hace que el futuro de este mercado sea muy promisorio, destacando que: "las condiciones están dadas para que el mercado crezca".

Junto a lo anterior, explicó cuáles son las oportunidades de este mercado, las que destaca como una solución a corto plazo o mejores condiciones de financiamiento en un mayor dividendo. De igual manera, algunas de las amenazas son el cambio regulatorio o potenciales limitaciones a los aumentos de precios, como también el empeoramiento en condiciones de financiamiento.



ESTUDIO DEL CENTRO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA 2021: **¿DEBEN LAS EMPRESAS INVOLUCRARSE EN CAUSAS SOCIALES?**

En un escenario que evidencia decepción y desconfianza de parte de las personas hacia las autoridades, la ciudadanía ha comenzado a exigir un rol más institucional en el compromiso con ciertos temas sociales, como cambio climático, la desigualdad, el acceso a la salud, la educación, entre otros. En este contexto, el Centro de Reputación Corporativa se realizó una investigación con el objetivo de conocer las percepciones que poseen los trabajadores de grandes empresas sobre el involucramiento de las compañías en iniciativas sociales.

Los resultados de la investigación constataron que los trabajadores están de acuerdo en que las empresas pueden hacer más que el gobierno de turno para resolver problemas sociales. Un 61% de los entrevistados estuvo de acuerdo con esta afirmación. En tanto, el 20% se manifiesta en desacuerdo con esta idea.

El 84% de los consultados cree que las empresas siempre debieran expresar públicamente su posición sobre los desafíos que existen en materia de medio ambiente. En temas como: salud, inmigración y educación, el 38%, el 41% y el 51% de los encuestados respectivamente, consideran que las compañías solo debieran expresar su posición en estas materias si estas se relacionan con sus valores corporativos. Entre un 75% y un 80%

de los encuestados cree que las empresas siempre debieran expresar su posición en materia laboral, equidad en los salarios e igualdad de género.

Un 74% de los encuestados considera que vincular la estrategia de largo plazo de la compañía con una causa social, es una de las acciones que mejor representa el compromiso de la empresa con la causa que promueve. Un 43% señala que las acciones que más representan el compromiso de una empresa con una causa social es participar en actividades que la promuevan y un 39% considera que entregar recursos económicos a la causa representa mejor ese compromiso.

Ocho de cada diez encuestados calificó de creíble o muy creíble la información sobre las causas sociales en las que están comprometidas las empresas cuando esta proviene de expertos/ académicos. Cuando la misma información es entregada por familiares/amigos, un 66% la califica de creíble o muy creíble. Solo un 27% de los trabajadores considera como creíble o muy creíble la información sobre las causas sociales en las que están comprometidas las empresas cuando esta proviene de los empresarios.



ESTUDIO DEL CENTRO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA 2021: EL ROL DE LA EMPRESA EN PROCESOS CONSTITUYENTES

En el contexto del proceso constituyente y en medio de una crisis política, social económica y sanitaria, el Centro de Reputación Corporativa realizó un estudio comparativo para otorgar insights a las compañías sobre el rol que tuvieron los gremios empresariales en procesos constituyentes. Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad a los líderes de gremios empresariales que tuvieron participación en los procesos constituyentes de Bolivia (2009), Ecuador (2008), Islandia (2010), Marruecos (2011) y Túnez (2014). La elección de estos cinco países responde a tres criterios que aseguraron, de alguna forma, similitudes con el proceso constituyente chileno: crispación social en el origen, procesos que se desarrollaron en los últimos 15 años y participación ciudadana en alguna o todas las etapas del proceso.

Los resultados del estudio confirman que cada uno de los procesos constituyentes estudiados se originó durante profundas crisis políticas, sociales y/o económicas por las que atravesaron los países. En este contexto, los gremios empresariales articularon distintas estrategias para enfrentar la discusión constitucional. En Bolivia y Ecuador, representantes del empresariado participaron activamente en las comisiones dispuestas por la asamblea constituyente. En Islandia, los gremios no tuvieron contacto con el órgano encargado de redactar la constitución, pero sí trataron de influir en el parlamento y en la opinión pública, que debía ratificar el texto constitucional aprobado por el consejo constituyente. En el caso de Túnez, el sector empresarial se unió a otras facciones

de la sociedad que promovían un diálogo nacional para evitar caer en una guerra civil. Sin embargo, no tuvo posibilidad de participar en una asamblea constituyente.

Los principios económicos vinculados a una sociedad de libre mercado fueron los aspectos más defendidos por los gremios empresariales durante la discusión constitucional. Dependiendo del país, las preocupaciones también eran extensivas a otras materias. En Sudamérica, el sector privado trató de contrarrestar el carácter estatista que se le habría querido impregnar a la constitución por parte de los gobiernos en turno. En los países árabes, había preocupación por la secularización del Estado, las libertades individuales, la libre expresión y los derechos humanos.

Los logros del sector empresarial durante el proceso constitucional fueron dispares, mientras que en Sudamérica consiguieron moderar el carácter estatista de la constitución. En Marruecos lograron incorporar prácticamente todas sus propuestas. En tanto, en Islandia los gremios se sienten satisfechos de haber “educado” a la ciudadanía respecto al impacto de la constitución en el país; y en Túnez, junto con haber “sobrevivido” a la revolución, lograron la profundización de su democracia. Las principales dificultades que presentaron los gremios empresariales para incidir en el debate constitucional fueron la desconfianza hacia las empresas, las divisiones al interior de las compañías y la inestabilidad democrática.



ESTUDIO DEL CENTRO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA 2021: **REPUTACIÓN EMPRESARIAL EN TWITTER DURANTE LA CRISIS SOCIAL Y SANITARIA**

Desde estallido social en adelante, las empresas se vieron expuestas en Twitter, tanto por el desempeño de algunas industrias durante la pandemia, como por la intensificación de las discusiones en torno al modelo económico. En este escenario, el Centro de Reputación Corporativa estudió cómo la reputación de las grandes empresas en Twitter evolucionó durante la crisis social y sanitaria.

Se analizaron 861.266 comentarios en Twitter que estuvieran vinculados a grandes empresas. Estos se clasificaron en una (o más) de las cinco dimensiones de la reputación que se definieron para el análisis: gestión de personas, vínculo con el entorno, sustentabilidad, integridad y propósito. Luego, se realizó un análisis de cada tweet para determinar si los comentarios eran promotores, neutros o detractores de las empresas. Con esta información se construyó el indicador “barómetro reputacional” (BR) que calculó el porcentaje que representan cada uno de los tweets sobre el total de comentarios y, dependiendo del valor que tome el BR, la reputación de una compañía puede ser interpretada como baja, media o alta.

El estudio constató que los comentarios positivos sobre las empresas en Twitter durante el período analizado fueron prácticamente inexistentes. El 56,3% de las menciones fueron neutras, un 43,6% negativas y solo un 0,1% positivas. Estas cifras

dan cuenta que la conversación en Twitter durante ese período tuvo un tono informativo o crítico.

Las dimensiones más relevantes para explicar la reputación de las grandes empresas fueron “integridad” y “vínculo con el entorno”, las que concentraron el 33% y el 31% de la actividad en Twitter respectivamente. Estas dimensiones, a su vez, son las que tienen la mayor cantidad de comentarios negativos lo que quiere decir que, en esta red social, abundan las críticas respecto a la ética corporativa y a la relación que las empresas establecen con su entorno en las comunidades.

Las industrias que obtuvieron un barómetro reputacional alto: acuicultura, ingeniería y construcción, agroindustria, minería y alimentos y bebidas, siendo las que concentraron el mayor volumen de comentarios en la red social. Las industrias peor evaluadas: telecomunicaciones, retail, transporte, celulosa y papel, AFP’s y autopistas.

La reputación de las empresas en Twitter fue especialmente sensible a cuán íntegras, flexibles y comprometidas fueron las empresas en tiempos extraordinarios. Los temas derivados de las conversaciones de los usuarios de la red social, que fueron clasificados como promotores, referían en su mayoría a iniciativas empresariales a favor de los trabajadores, comunidades, clientes y el medio ambiente.



“IDEAS QUE LLEGAN A UNICORNIO” FUE EL TEMA ANALIZADO EN EL SEMINARIO ANUAL DE CÁTEDRA COCA-COLA ANDINA

La Cátedra Coca-Cola Andina del ESE Business School, realizó el seminario "Ideas que llegan a unicornio". La actividad profundizó en aquellas empresas que, más allá del éxito económico, han visto en la cultura organizacional y capital humano un aspecto relevante dentro de la gestión de sus empresas.

Para analizar esta materia, se contó con las exposiciones de dos emprendedores, Santiago Lira, cofundador y gerente de expansión de Buk, y Eduardo della Maggiora, fundador y CEO de Butterfly. Junto a ellos estuvo Rafael Mies, director de la Cátedra, y Patrick Mork, fundador y CEO de Leap y líder del equipo que creó la marca Google Play.

También participaron del seminario Raimundo Monge, director general del ESE Business School y Juan Claro presidente del directorio de Coca-Cola Andina y ex presidente de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) y de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC).

Por su parte, Rafael Mies comentó que: "el top of mind, cuando se habla de empresas unicornio, lo primero que las personas piensan tiene que ver con emprendimiento, junto con innovación, soluciones concretas y riesgos". Así nació la idea del seminario, "queremos estar en la punta de ideas que están transformando la sociedad", y que este tema en particular "nos puede inspirar y sacar del momento de contingencia que estamos viviendo", comentó Rafael Mies.

En un panel, moderado por la periodista Catalina Edwards, los expositores abordaron diversos temas respecto a las empresas unicornios. Uno en particular que destacaron fue respecto a la

cultura organizacional, que según Patrick Mork "el primer error que hacen los founders es darle poca o nula importancia a su cultura de empresa", definiendo esto como "la suma de valores, creencias y comportamientos que compartimos en un equipo para un objetivo común".

Por su parte, Eduardo della Maggiora comentó que para tener una cultura organizacional es "clave comunicar el propósito". Además, respecto al tema de la tendencia del home office y la dificultad que esto puede traer para crear una cultura, dijo que "cuando uno tiene la cultura clara y con la gente que quiere en el equipo, es súper fácil".

Sumándose a las palabras anteriores sobre el desafío del home office y la conformación de equipos, Santiago Lira comentó que el desafío está en "no traer a la gente a la oficina, sino que les sirva ir a la oficina y para eso contratamos a gente que tenga nuestro mismo espíritu".

Otro tema abordado durante la jornada fue la clave del éxito y el rol del líder en él, a lo que Eduardo della Maggiora comentó que: "el líder y el equipo fundador es realmente relevante (...) y entender el por qué estás haciendo lo que estás haciendo", enfatizando en que "si estás haciendo un startup solo por el estatus, no lo vas a lograr, ya que los inversionistas se enfocan en tus razones porque saben que te vas a levantar millones de veces".

Para concluir, Santiago Lira, agregó que: "la receta del éxito, lo que más aplica, es el equipo, la ejecución y el timing, no tanto así el financiamiento".

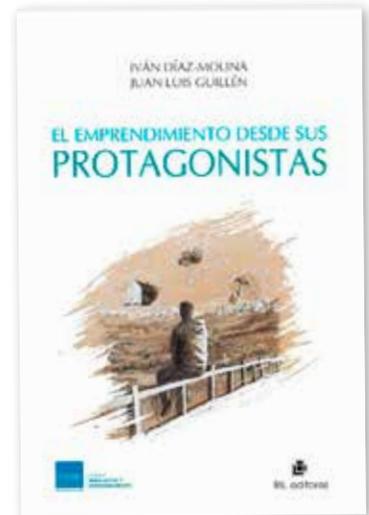


NUESTRAS PLUMAS

Dentro de los pilares del ESE, se destaca su misión por desarrollar una labor docente interdisciplinaria de alta exigencia y calidad, apoyada en una sólida investigación de los desafíos que enfrenta la sociedad y las organizaciones.

Es por esto, que la Escuela a través de sus 10 centros de investigación fomenta la investigación destinada a comprender y resolver los problemas presentes y futuros de las empresas y la sociedad, con el objetivo de entregar una formación integral a los directivos de hoy.

En este espacio, presentamos los libros publicados durante el 2021:



El emprendimiento desde sus protagonistas por Iván Díaz-Molina y Juan Luis Guillén

Con la sobrecogedora presencia de la Cordillera de los Andes del sur de Chile, un grupo de desconocidos se encuentra por unos días en un lodge austral. Sentados alrededor del hogar comienzan un diálogo que los llevará a compartir sus historias de emprendimiento. Con la espontaneidad que solo se da en un ambiente como este y frente a desconocidos, todos comparten sus miedos, penurias, éxitos y fracasos.

Todos los personajes que participan de esta tertulia austral son reales y sus historias también lo son. Pero este libro no se trata solo de sus testimonios –ya existe variada literatura de testimonios emprendedores– sino que tiene además un propósito educacional. Los autores identifican en las historias elementos que son clave en el proceso de enseñanza del emprendimiento. Estos elementos, destacados en **negrita** en el texto, son tratados con una mirada académica al final del libro.

El lector, se llevará entonces un conjunto de valiosos testimonios de emprendimiento más el sustento académico que les permitirá aplicar estos conceptos y herramientas en sus propios ámbitos emprendedores.



Dirigir y Trabajar: Ensayos De Ética Empresarial por Javier Pinto

Esta colección de ensayos sobre ética del trabajo y de la empresa busca una exposición de diversas ideas de la administración entendidas a la luz del pensamiento filosófico. En el contexto de una formación universitaria a veces demasiado orientada hacia los aspectos técnicos, aplicados y analíticos de la profesión, este trabajo nace de la necesidad de mostrar a los alumnos de administración, cómo la ética filosófica y la filosofía política son esenciales para comprender los aspectos humanos que están presentes en el estudio y la gestión de las empresas.

Así, este libro quiere apoyar la recuperación de las humanidades como elemento esencial del quehacer universitario de alumnos y profesores; ese quehacer hecho realidad en la valiosa discusión de las ideas que han dado forma al mundo contemporáneo desde hace ya más de veinticuatro siglos.



Evolución de la innovación en Chile por Iván Díaz-Molina, Juan Acevedo y Patricio Cortés

Los académicos del Centro de Innovación y Emprendimiento Iván Díaz-Molina y Patricio Cortés, junto al investigador Juan Acevedo, escribieron el libro titulado "Evolución de la innovación en Chile", cuyo lanzamiento fue realizado en el edificio del ESE Business School.

El director general del ESE, Raimundo Monge, quien estuvo presente en el lanzamiento oficial, comentó que "no es fácil caracterizar qué es la innovación, pero está vinculada con el desarrollo. Es una condición relevante que, si se hace de forma sistemática, puede tener una ventaja competitiva y sustentar el éxito".

Además, el director general destacó a los autores por esta iniciativa, ya que "este intercambio de ideas puede ayudar al bien de Chile y las empresas".

Por su parte, el director del Centro, Iván Díaz-Molina, comentó que "la pandemia forzó a que las empresas tomen un camino de innovación. Lo que vamos a ver en un próximo libro es un salto cuántico en la innovación de las empresas chilenas y la pandemia junto al estallido social van a ser el punto de inflexión".

También, agregó que "las empresas van por un buen camino, pero falta mucho por recorrer. Se debe trabajar en todas las variables de forma balanceada e incentivar el manejo del conocimiento".

Por otro lado, Fernando Gana, gerente general de grupo Gtd y auspiciador del Centro, comentó que "el libro es simple, los factores de éxito de innovación que plantea y la forma de entender la madurez dentro de la compañía, ayudan a entender cómo comunicamos la innovación dentro de la empresa".

Cabe destacar que el libro analiza los resultados de los últimos rankings Most Innovative Companies Chile, que realiza el Centro todos los años, y que tiene como finalidad medir a aquellas empresas que han tenido un destacado desarrollo en materia de innovación, realizando nuevos procesos, productos, servicios e iniciativas innovadoras que impacten en la comunidad.



SEMINARIOS INTERNACIONALES 2021

Como parte de la experiencia ESE, los programas regulares cuentan con un seminario internacional, el cual tiene por objetivo profundizar en los desafíos que enfrentan las empresas en el cada vez más complejo, entorno global.

El seminario, contempla una semana de clases exclusivas para los alumnos del ESE, con destacados profesores de la Escuela de

Negocios seleccionada y visitas a importantes empresas de la ciudad. Los beneficios del seminario no solo son de carácter académico, pues el valor más importante de este es, sin lugar a dudas, la cohesión grupal que experimentan los alumnos con sus pares.

Los seminarios internacionales realizados durante el 2021 fueron los siguientes:



SEPTIEMBRE:

Executive Master en Finanzas e Inversiones viajó al IESE Business School con sede en Nueva York, Estados Unidos, de la Universidad de Navarra.





OCTUBRE:

Advanced Management Program Primavera 2019 y Otoño 2021 viajó al IESE Business School con sede en Madrid, España, de la Universidad de Navarra.



NOVIEMBRE:

Advanced Management Programa Primavera 2020 viajó al IESE Business School con sede en Barcelona, España, de la Universidad de Navarra.





GRADUACIONES 2021

Como todos los años y luego de haber tenido una pausa a causa de la pandemia por Covid-19, el ESE Business School de la Universidad de los Andes volvió a abrir sus puertas para realizar las graduaciones de los programas regulares en el Aula Magna. En esta ceremonia, los alumnos recibieron sus diplomas que acreditan la finalización exitosa de sus programas de estudios.



16 DE ABRIL:

PROGRAMA DESARROLLO EMPRESARIOS (PDE) 2019.

*Por haber estado en cuarentena en esta fecha, la generación 2019 del Programa Desarrollo Empresario (PDE) históricamente fue la primera generación del ESE en tener su ceremonia de manera virtual.



18 DE AGOSTO:

GENERACIÓN MBA OTOÑO 2018



EXECUTIVE MBA OTOÑO 2019



17 DE AGOSTO:

PRIMERA GENERACIÓN DEL MASTER EN DESARROLLO E INVERSIÓN INMOBILIARIA (MDI) 2018



EXECUTIVE MBA PRIMAVERA 2018



**29 OCTUBRE:
PROGRAMA DESARROLLO EMPRESARIOS (PDE) 2020**



**19 DE AGOSTO:
EXECUTIVE MBA PRIMAVERA 2019**



**10 NOVIEMBRE:
PADE 2020**



**23 DE AGOSTO:
SENIOR MBA 2017**



**11 NOVIEMBRE:
MASTER EN FINANZAS E INVERSIONES (EMFI) 2019**



**23 DE AGOSTO:
SENIOR MBA 2018**



**16 DE DICIEMBRE:
PADE 2021**

UNA FORMA DE MOVILIDAD MAS EFICIENTE

LEASING OPERATIVO

Arval Relsa, líder mundial en soluciones de movilidad entregamos soluciones sustentables y flexibles en 30 países, para apoyar los objetivos de tu empresa, impulsando la transición energética.

Arrendamos vehículos a mediano y largo plazo, según tu empresa lo requiera, **con todos los gastos incluidos en una sola cuota:** mantenimientos, seguros, patentes y más.

www.arvalrelsa.com
cotizaciones_chile@arvalrelsa.com

2 2680 4200



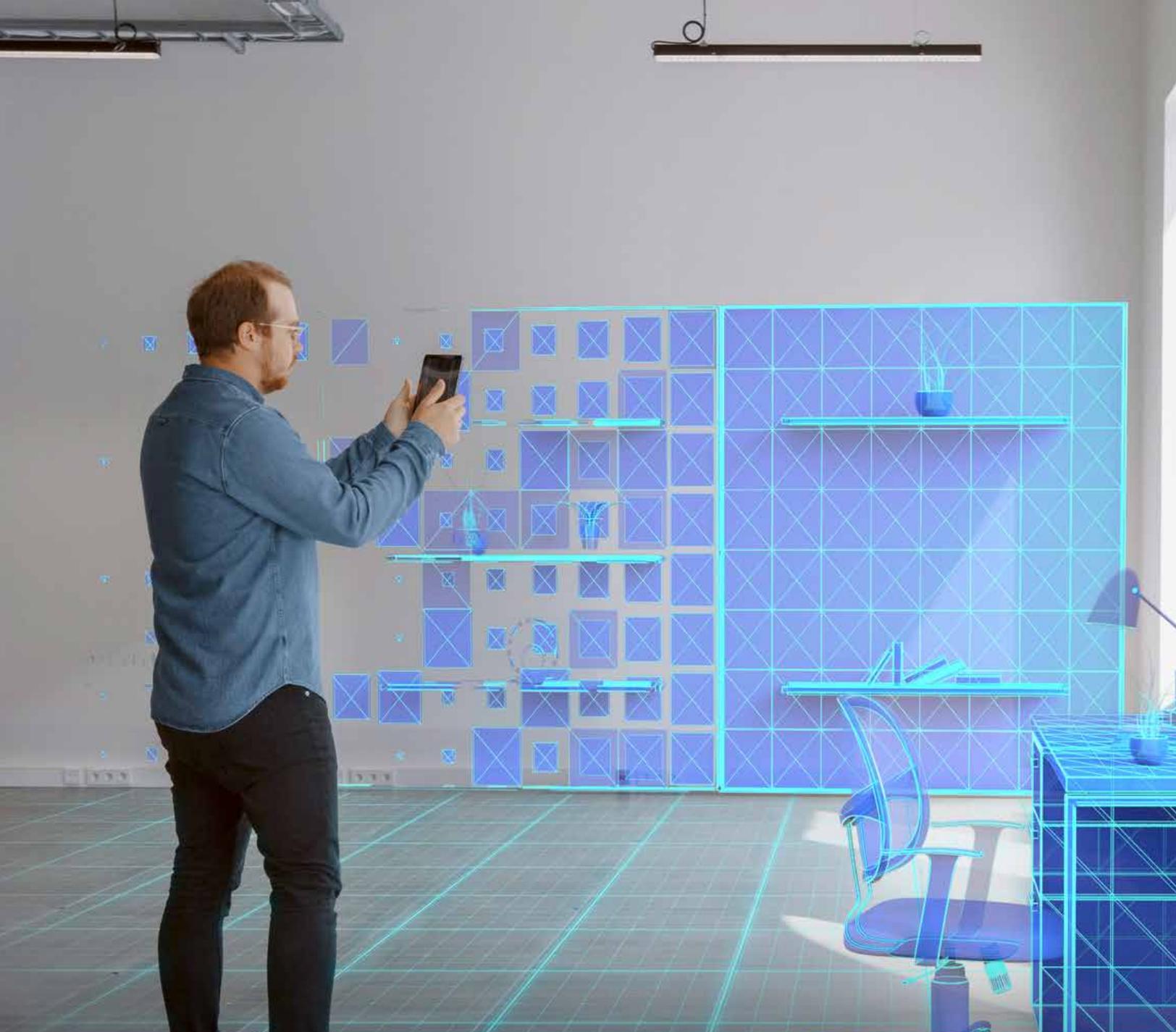
ARVAL | **RELSA**
BNP PARIBAS JOINT-VENTURE



For the many
journeys in life



DESDE LA ACADEMIA



LA DIGITALIZACIÓN DEL SERVICIO...

**¿QUÉ DIGITALIZAR Y CON
QUÉ FIN?**

“ El marco conceptual presentado permite categorizar a los servicios en alguno de los cuadrantes, lo que ayuda a entender el foco principal que se debería buscar con la incorporación de tecnologías digitales: capturar valor, productividad, eficiencia y control de errores, y control y apoyo del proceso ”.



Guillermo Armelini

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
 Director académico Senior MBA
 Director Área de Dirección Comercial
 Profesor asociado.
 ESE Business School
 Universidad de los Andes
 garmelini.ese@uandes.cl



Natalia Yankovic

Ph.D., Columbia University
 Profesora asociada, Gestión de Operaciones.
 ESE Business School
 Universidad de los Andes
 nyankovic.ese@uandes.cl

Ya no es novedad, desde 2020 hemos sido actores y espectadores de cambios acelerados en la industria de los servicios, que nos plantean nuevos desafíos y oportunidades. Las organizaciones se han volcado a encontrar canales alternativos para poder seguir funcionando en un entorno de restricciones de aforo y movilidad, y los consumidores han probado otros canales y maneras de consumir más allá de la tradicional presencialidad.

Para la industria de servicio ha sido especialmente desafiante dadas sus características propias (ver cuadro 1 con las características de los servicios). Por ejemplo, para que nos corten el pelo necesitamos que un peluquero trabaje con nosotros en el mismo momento y lugar, el corte será personalizado, la percepción de calidad será subjetiva con un alto componente intangible. A diferencia de la gestión de productos, no podemos tener inventarios de corte de pelo y no puedes probar un corte de pelo antes de tenerlo. Adicionalmente, la productividad del negocio estará limitada por las competencias del peluquero: si quiero poder hacer el doble de cortes vamos a necesitar doblar la capacidad, lo que muchas veces significa doblar el número de peluqueros.

CUADRO 1: CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS: PERSONAS SIRVIENDO A PERSONAS



- Intangibles
- Percibibles: producción y consumo simultáneo
- Percepción subjetiva y alta personalización
- Alta variabilidad (de los clientes y colaboradores)

En un contexto de expansión digital, estamos obligados a rediseñar nuestro modelo de atención, repensando las interacciones con los clientes y la manera en la que se aporta valor. Necesitamos contar con los recursos adecuados (personas, infraestructura, sistemas) y reflexionar sobre nuevas formas de incorporar tecnología (ver cuadro 2) en nuestros procesos y actividades, para, por ejemplo, solventar algunos de los desafíos propios del servicio.

CUADRO 2: ¿PARA QUÉ PUEDE SERVIR INCORPORAR DIGITALIZACIÓN EN LOS SERVICIOS? (OPORTUNIDADES TANTO EN EL FRONT COMO EN EL BACK)



SERVICIO VIRTUAL

Quitamos la variable "lugar" permitiendo el consumo simultáneo distribuido, adicionalmente podemos utilizar realidad aumentada/virtual para permitir probar sin consumir reduciendo el riesgo de una mala percepción (corte de pelo, muebles de Ikea, ropa...)



AUTO ATENCIÓN

Quitamos la variable "colaborador" permitiendo la escalabilidad del sistema



SERVICIO VIRTUAL

Reducimos la variabilidad permitiendo estandarización y estabilización de resultados, a la vez de controlar costos (eficiencia y control de errores)

Particularmente, en los servicios profesionales como consultoría, legales y servicios financieros, es complejo solventar los desafíos que plantea la implementación de cualquiera de las estrategias mencionadas en el cuadro 2. Sin embargo, el framework propuesto por Sampson y Scott "A Strategic Framework for Task Automation in Professional Services". Journal of Service Research (2021), puede ayudar a repensar cómo incluso en estos entornos es posible aprovechar las ventajas de la digitalización.

Nuestra reinterpretación del trabajo de Sampson y Scott se puede representar con una matriz de 2x2 (figura 1) donde los ejes son la necesidad de habilidades creativas –que mide cuán compleja y diferente es la actividad cada vez que hay que prestar el servicio- y la necesidad de habilidades interpersonales – nivel de relacionamiento con los seres humanos que la actividad requiere-. Se crean así 4 cuadrantes donde uno podría clasificar cualquier actividad dentro del proceso de prestación de servicio. A continuación, procedemos a explicar cada uno de los cuadrantes.



FIGURA 1

| | |  (-) HABILIDADES INTERPERSONALES (PROVEEDOR CLIENTE) (+) | |
|---|---|---|--|
|  (+) HABILIDADES CREATIVAS (-) | INTERACCIONES EXPERTAS DESACOPLAR Productividad II | → | INTERACCIONES COMPLEJAS VALOR Capturar valor del cliente I |
| | INTERACCIONES RUTINARIAS AUTOMATIZAR/AUTOATENCIÓN Eficiencia, y control de errores III | → | INTERACCIONES HIGH TOUCH DERIVAR Control y apoyo del proceso IV |

El cuadrante I (superior derecho) refiere a actividades que necesitan muchas habilidades creativas e interpersonales. Normalmente son interacciones complejas donde el rol de la digitalización debe enfocarse en aumentar el valor de la interacción. Por ejemplo, un arquitecto que usa realidad aumentada para mejorar un modelo de casa frente a sus clientes.

El cuadrante II (superior izquierdo) alude a actividades que requieren muchas habilidades creativa y baja relación personal. En este caso, la digitalización nos debería ayudar a desacoplar el servicio, liberando la necesidad de producción y consumo simultáneo, aumentando la productividad del recurso escaso. Un buen ejemplo sería la centralización de los servicios de radiología, que es facilitado por los sistemas digitales de gestión de exámenes y la entrega de resultados en línea.

El cuadrante III (inferior izquierdo) recoge actividades que requieren pocas habilidades creativas e interpersonales. Estas

actividades están caracterizadas por interacciones rutinarias, donde la digitalización puede ayudar a automatizar el proceso y conseguir autoatención (un buen ejemplo son las sucursales virtuales de los bancos).

El cuadrante IV (inferior derecho) se caracteriza por interacciones que necesitan altas habilidades interpersonales, pero no involucran gran creatividad. En estos sistemas "high touch" el perfil y actitud de servicio del colaborador serán fundamentales y la digitalización debe servir para facilitar la vida y asegurar el control del proceso. Un caso que ejemplifica lo que sucede en este cuadrante son los auxiliares de los oftalmólogos que utilizan máquinas para medir la prescripción, la presión ocular, y otras actividades rutinarias previas a la consulta.

Pensamos que el marco conceptual presentado permite categorizar a los servicios en alguno de los cuadrantes, lo que ayuda a entender el foco principal que se debería buscar con la



incorporación de tecnologías digitales: capturar valor, productividad, eficiencia y control de errores, y control y apoyo del proceso. Adicionalmente, este framework permite disgregar las actividades que componen un servicio para, mapeando cada una de las actividades en la matriz presentada, repensar las actividades con la ayuda de la tecnología digital apropiada.

Veamos una aplicación de lo que queremos transmitir, usando como ejemplo nuestro nuevo programa EMGEO (Master en Gestión de Empresas y Organizaciones).

Cualquier programa del ESE se podría clasificar fácilmente en el primer cuadrante, porque para ser exitoso en nuestro propósito necesitamos altas habilidades creativas, a la vez de altas habilidades interpersonales. Sin embargo, no todas las actividades e interacciones con nuestros alumnos están necesariamente en ese cuadrante.

En el caso del EMGEO, que vio la luz en plena pandemia, nos encontramos con un programa blended compuesto por sesiones online sincrónicas (profesores interactúan en tiempo real con

alumnos), asincrónicas (cada alumno debe realizar las actividades de aprendizaje propuestas sin la interacción directa del profesor o compañeros), y sesiones presenciales en el campus.

Si empezamos a ver las distintas actividades e interacciones con alumnos podemos encontrar algunas que se ubican en el primer cuadrante (sesiones sincrónicas con el profesor), donde la digitalización debe ayudar a aumentar el valor de la interacción. Si pensamos en las sesiones sincrónicas presenciales la digitalización puede permitir tener invitados “remotos” que difícilmente participarían de manera física, enriqueciendo la discusión. En el caso de las sesiones sincrónicas online, se pueden aprovechar todo tipo de herramientas disponibles para mejorar la interacción entre alumnos y profesor (discusiones en grupo, pizarras virtuales compartidas, votaciones).

Foros de Q&A, corrección de informes, trabajos y similares podrían estar en el cuadrante II. El profesor corrige y da feedback una vez que todos los trabajos están entregados, lo que ayuda a que pueda enfocarse en la tarea y aumentar su productividad. Esto

se hace de manera desacoplada de los alumnos, y la tecnología puede ayudar tanto a mejorar la productividad como el valor de la actividad (al requerir habilidades creativas). Existen herramientas que permiten corregir y dar feedback utilizando mensajes de audio, editar documentos en línea, o grabación de videos a la vez que se revisa el material, lo que facilitan la vida del recurso escaso (profesor), mejorando el valor para el alumno.

Las sesiones y actividades asincrónicas no necesitan habilidades interpersonales, puesto que por diseño los alumnos las desarrollan por ellos mismos, sin interacción directa con el profesor. En nuestra matriz se podrían clasificar en el cuadrante III, donde mediante un

buen diseño del contenido y de las actividades se busca la auto instrucción de nuestros estudiantes. La digitalización facilita esta tarea, permitiendo incluir contenido en diversos formatos (videos, lecturas, infografías, podcast, entre otros) a la vez de proporcionar feedback automático para comprobar que se alcanzan los objetivos de aprendizaje (evaluaciones en línea).

En el cuadrante IV agrupamos a todas las actividades de relacionamiento con los alumnos que buscan generar conexión y el ambiente apropiado para el aprendizaje y crecimiento personal. En nuestros programas, gran parte de las actividades en este cuadrante son responsabilidad de la coordinadora del curso.



Los Learning Management System (como CANVAS) permiten centralizar la información administrativa del curso, informar de actividades o de fechas de entregas (muchas veces los alumnos no leen los syllabus). Además, le ayudan a la coordinadora a recordar las tareas que debe hacer y a liberar tiempo para tener interacciones “high touch” con los alumnos. Si bien esto resulta más simple presencial que virtual (seguramente todos recordarán nuestras icónicas palmeritas de los Coffee Breaks) la digitalización facilita la vida en ambos casos, permitiendo que el foco de la interacción sea en promover la relación.

Podemos ver como el marco presentado ayuda a contestar la pregunta que motiva este artículo ¿qué digitalizar y con qué fin?, invitándonos a reflexionar sobre la complejidad de las actividades e interacciones en relación con la necesidad de habilidades creativas y de habilidades interpersonales, y a definir el ámbito en el que la tecnología nos puede ayudar. Invitamos a nuestros lectores a pensar en sus servicios en función de estas dimensiones, buscando su rediseño, e implementando la tecnología digital de acuerdo con las necesidades concretas a cubrir.



LOS TÍPICOS CUESTIONAMIENTOS ESTRATÉGICOS

“ Hoy en día, formular una estrategia no significa hacer un plan a largo plazo, sino diseñar un modelo de negocio, a corto plazo, que permita ofrecer una propuesta de valor diferenciada para el segmento de mercado que queremos atacar ”.

¿Qué es, en la actualidad, un plan estratégico?

En los años 70 del siglo pasado, la Planificación Estratégica consistía en un proceso bastante mecánico que se basaba en una secuencia lineal de pasos para identificar lo que una compañía podría hacer (evaluación de las oportunidades y amenazas de la industria), lo que podía hacer (evaluación de las fortalezas y debilidades), lo que quería hacer (misión, visión y valores), y con estos elementos definir lo que debería hacer (elección de la estrategia). Todo ello derivaba en un plan a largo plazo. Esa técnica era consistente con mercados bastante estáticos, en los cuales las estrategias duraban décadas. Es evidente que los planes, tal como se los conocía en el pasado, con metas a uno, cinco y diez años, no tienen sentido alguno en la actualidad.

Hoy en día, formular una estrategia no significa hacer un plan a largo plazo, sino diseñar un modelo de negocio, a corto plazo, que permita ofrecer una propuesta de valor diferenciada para el segmento de mercado que queremos atacar. El largo plazo se resolverá, posteriormente, con continuas reformulaciones al modelo, no solo adaptándolo a los cambios en el mercado, sino ojalá anticipándose a ellos. Para definir un modelo de negocio, siempre parto por responder 3 preguntas clave: ¿cuál es mi mercado target? ¿cuál es la propuesta de valor para ese target?, y ¿en qué negocio estoy o estaré atendiendo ese target con esa



Gabriel Berczely

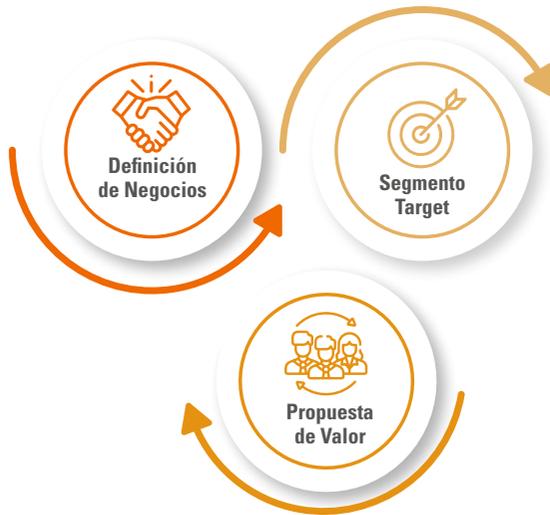
Ph.D., Case Western Reserve University,
profesor adjunto Dirección General y
Estrategia

ESE Business School

Universidad de los Andes

gabriel@berczely.cl

propuesta de valor? El proceso de responder estas preguntas es iterativo, porque el mercado target deseado podría requerir una propuesta de valor que no estoy en condiciones de entregar, o el negocio resultante podría no gustarme o no ser consistente con mis principios.



Si bien la definición del negocio podría parecer obvia, no necesariamente lo es. Un buen ejemplo es el negocio de Harley

Davidson. En principio, uno podría decir que es un negocio de motos. Pero en la realidad es un negocio de "estilo de vida", porque los que se compran esa moto no lo hacen por su performance, o para usarla todos los días. La moto es un pasatiempo con amigos, un elemento para adorar y venerar (como si fuera una estatua) y para salir a pasear. Teniendo eso claro, Harley debe mantener el estilo clásico, el ruido del motor, organizar paseos y reuniones (HOG – Harley Owner's club) y una tienda con una gran cantidad de accesorios que permita adorar o equipar tanto a la moto como a su dueño (ropa y accesorios). Detrás de la moto hay un cuento y un pasatiempo, un modelo muy distinto al de Yamaha, Honda y Suzuki.

El negocio de las tiendas por departamento en Chile es otro buen ejemplo. En principio, uno podría decir que es un negocio de retail, lo cual es cierto. Pero la plata no se gana con la comercialización de productos, sino con la venta financiada. En definitiva, se trata de un negocio financiero, donde incluso conviene vender a pérdida, con tal de ganar toneladas de plata financiando la venta a tasas, seguros y comisiones que superan ampliamente el 50% anual en un contexto de inflación y tasas



financieras bajas. Evidentemente, debo tener un muy buen manejo comercial para atraer consumidores, pero la forma de organizar y monitorear la empresa es muy distinta si defino el negocio como retail o financiero. Por ejemplo, más vale vender a precios que apenas cubren los gastos comerciales, con tal de colocar una gran cantidad de financiamiento al mayor plazo posible, seguros de desgravamen, comisiones, etc.

La mayoría de los empresarios creen tener una respuesta clara a estas preguntas, pero, en mi experiencia, al cuestionar sus respuestas, surgen muchas dudas y silencios. Peor aún, muchos creen que sus respuestas están en concordancia con lo que piensan sus ejecutivos, y en la mayoría de los casos la realidad es muy distinta. Por ejemplo, una cosa es decir "mi propuesta de valor es un servicio de excelencia" (que suena más a una frase para el bronce) a decir "mi propuesta de valor es entregar al cliente target lo que está buscando: "una entrega dentro de la hora de haber sido solicitada, sin errores".

¿EN LA PRÁCTICA, ES NECESARIO TENER UNA ESTRATEGIA EXPLÍCITA?

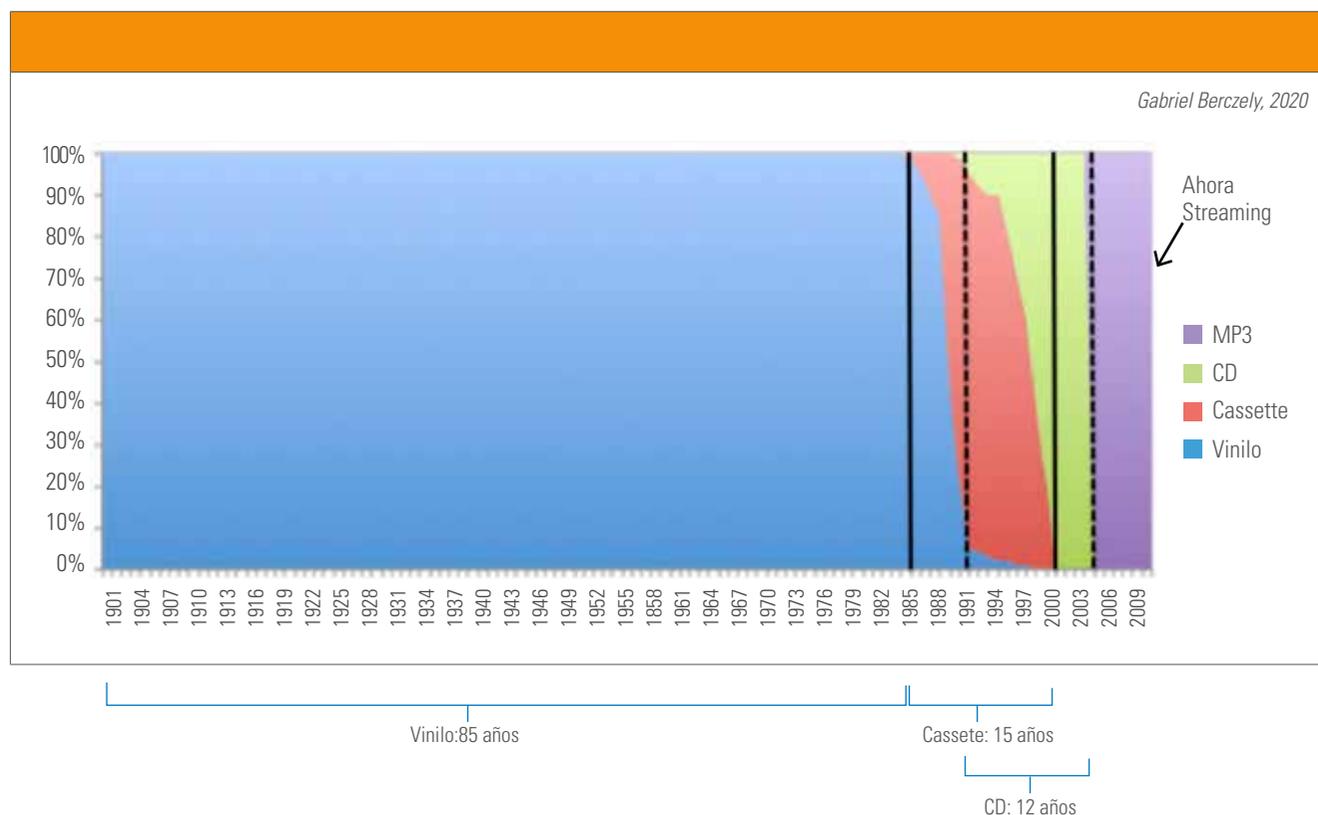
Muchísimos empresarios suelen decir que han tenido éxito sin haber desarrollado una estrategia explícita. Para ellos, simplemente basta con conocer el negocio, tener intuición y confiar en la suerte. Coincido plenamente con la ventaja de

conocer el negocio, y tener intuición y suerte, pero claramente no comparto la idea de que no sea necesario, y más aún que no hayan tenido, un plan estratégico para tener éxito en su negocio.

En primer lugar, no es cierto que empresarios y/o emprendedores hayan tenido éxito sin tener una estrategia. No la habrán tenido escrita en un papel, pero sin lugar a duda la tuvieron en su cerebro.

En segundo lugar, la velocidad de los cambios ya no permite movernos con una estrategia localizada en nuestro cerebro y basada en la simple intuición y el conocimiento del negocio, porque la dinámica del mercado requiere un manejo estratégico más sofisticado, pero al mismo tiempo sencillo. El negocio de la música es un muy buen ejemplo de cómo ha cambiado la dinámica de los negocios.

La industria de la música comenzó a masificarse con la aparición del disco de vinilo a principios del siglo XX. Este medio, para transmitir y popularizar la música, fue el único que existió durante 85 años, pero a medida que fueron apareciendo nuevas formas de transmitir música, no solo se fue desmejorando el negocio del vinilo sino también el de los fabricantes de discos, de maquinarias e insumos afines, de los que vendían discos y equipos reproductores, de los que producían música y de los propios artistas.



Tal como lo muestra el gráfico anterior, mientras el disco de vinilo estuvo vigente 95 años, reinando como único medio durante largos 85 años, el cassette solo duró 15 años, compartiendo gran parte de su existencia con el disco de vinilo y con el CD. Este último, a su vez, duró 12 años, de los cuales solo tuvo 3 años como único medio musical, para ceder, en el año 2000, la casi totalidad de su mercado, a los medios digitales MP3 del tipo Ipod. A los 10 años de haber lanzado el Ipod, Apple y reproductores similares comenzaron a perder su negocio a manos del streaming tipo Spotify, a tal punto que Apple dejó de manufacturar el Ipod.

Este fenómeno no solo afectó el negocio de los fabricantes de discos, y después de cassettes, CD y Ipods, sino también el de los fabricantes de materias primas (vinilo, plásticos, cartulinas, empaque, etc), maquinarias, grabadores, equipos de música, estudios de grabación, tiendas comercializadoras de discos y equipos de música, agencias de publicidad, diseñadores, impresores gráficos, e incluso de músicos, quienes ya no ganan plata vendiendo discos sino haciendo conciertos a lo largo del mundo.

Milenios, siglos, décadas y años. Esa es la forma en que se achicaron los tiempos. Si en el pasado las estrategias eran como un juego de ajedrez, donde se iban moviendo las piezas en el tablero en función de las movidas de un oponente, en el presente

los desafíos son más parecidos a los de un video juego, donde hay que estar sumamente alerta para reaccionar rápidamente ante los imprevistos que aparecen continuamente desde cualquier lugar en la pantalla. Esa pantalla no solo es la que ve el líder, sino también la que ven los diversos gerentes de la empresa en sus respectivas áreas de acción. En ese juego competitivo, la necesidad de pensar y re-pensar la forma de competir es un proceso imposible de llevar a cabo si la estrategia solo está en la mente del líder y basada en su intuición y conocimiento del negocio.

¿ES NECESARIO QUE LOS PLANES ESTRATÉGICOS ESTÉN ESCRITOS?

Detrás de esta pregunta también hay un preconcepto. Si el entorno cambia tan rápidamente, ¿para qué voy a escribir un plan? Parece tan inútil como escribir un plan para competir en un video juego que no conocemos. Sin embargo, hay tres razones por las cuales conviene dejar un rastro escrito del plan estratégico.

En primer lugar, escribir las principales características de cómo vamos a competir ayuda a identificar los cambios que tendremos que hacer al modelo de negocio cuando aparezca algo nuevo en el entorno competitivo. Supongamos que estamos definiendo una estrategia competitiva para un laboratorio farmacéutico. Es



altamente probable que nuestra estrategia esté basada en dos características actuales de esa industria: los médicos que recetan marcas, y el necesario batallón de visitadores médicos que deben promover la prescripción de nuestros productos. Estos dos factores, las recetas y los visitadores, generan muy elevadas barreras a la entrada en esta industria y constituyen una tremenda fortaleza para los que lo tienen. Supongamos ahora que el parlamento esté evaluando la sanción de una ley que obligue a los médicos a recetar el principio activo en lugar de una marca. Si ello ocurriera, nuestro modelo de negocio actual se vería profundamente afectado, pues los visitadores dejarían de tener relevancia. En ese nuevo contexto, nuestra ventaja competitiva podría pasar a ser una desventaja por tener un alto costo – los visitadores – con bajos beneficios. Este “pequeño” cambio obligaría a reformular gran parte de nuestro modelo de negocio.

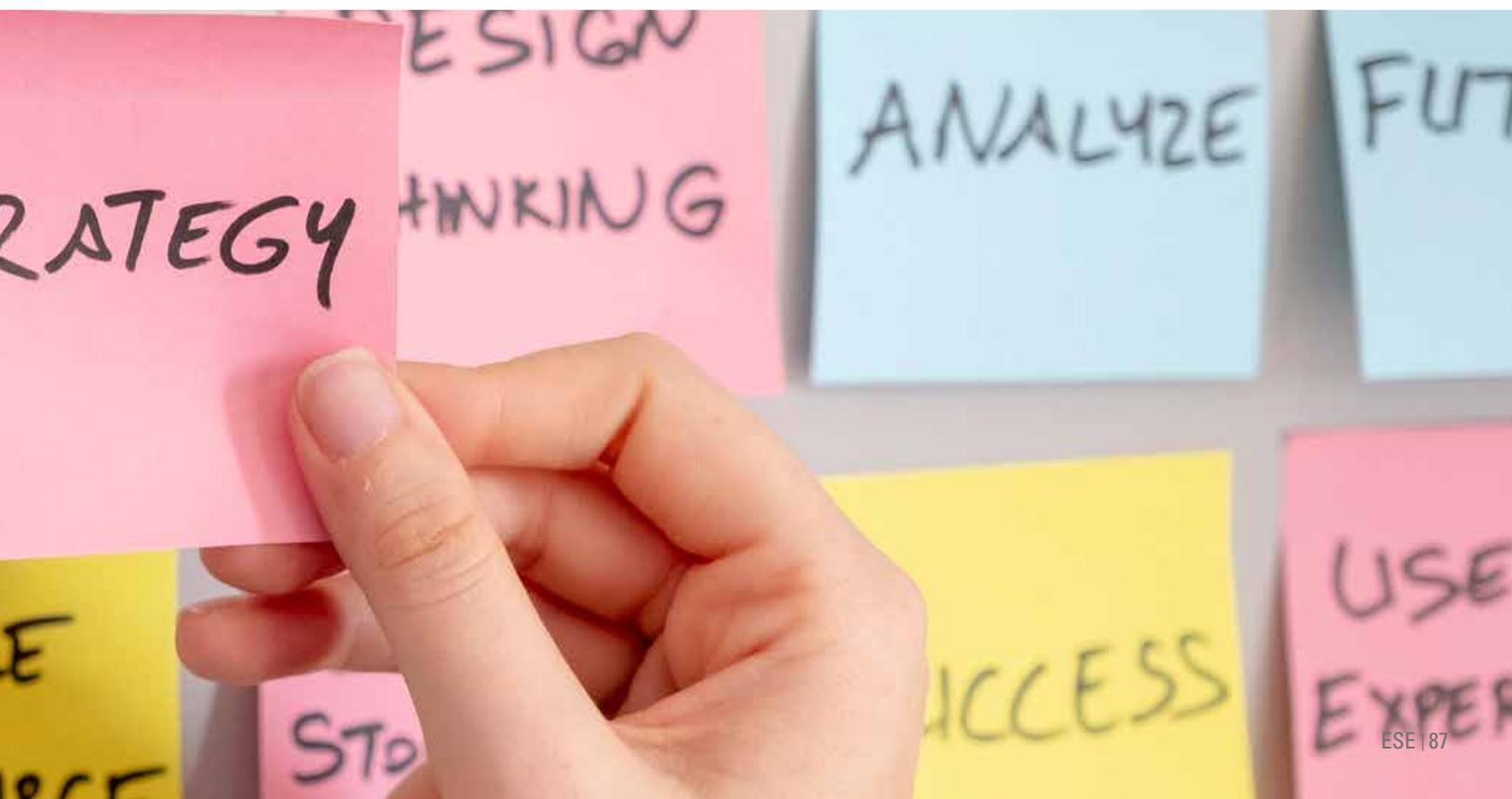
En segundo lugar, cuando no explicitamos la estrategia, aumentan las chances de cometer errores estratégicos. Por ejemplo, si estuviéramos en el negocio de líneas aéreas low-cost, los factores críticos del éxito son que el avión vuele el máximo tiempo posible (turn-arounds de 15 minutos), que el costo de aeropuerto sea el más bajo posible, y que el personal sea flexible en el tipo de tareas que lleva a cabo. Pues bien, en ese contexto, si estuviéramos pensando en la conveniencia de hacer conexiones con otras líneas aéreas, con la intención de aumentar nuestra oferta y atraer

nuevos clientes, es altamente probable que estemos afectando el costo de aeropuertos (conexiones probablemente impliquen volar a aeropuertos principales para conectar con otras líneas) y aumentando el tiempo necesario de estadía en el aeropuerto (traspaso de maletas y espera de pasajeros que hacen conexiones).

En tercer lugar, cuando las estrategias no son explícitas ni escritas, es imposible alinear a la organización detrás del modelo competitivo, pues al estar en la mente de una sola persona, el resto de la organización no tendrá idea de la estrategia y sus factores claves, ni menos aún de como los cambios del entorno afectan el modelo que está en la mente del líder. Cuanto más crezca la empresa, mayor será el riesgo de des-alineamiento. Y si el dueño muere, la estrategia simplemente desaparecerá con él.

Tener una definición de negocios escrita no implica que no la podamos cambiar, sino que al introducir un cambio que no es consistente con el modelo definido, obligue a cuestionarnos si es correcto hacerlo, y en caso de que la respuesta sea afirmativa, a definir los cambios que hay que introducirle al modelo de negocios.

En todo caso, tener un plan estratégico escrito no significa escribir una biblia sino, por el contrario, un breve memo, de 3 hojas máximo, que defina el modelo de negocio y los principales supuestos que le dieron vida.





MARKET

**ESTO ES PURO
MARKETING**

“ El modelo propuesto brinda al liderazgo de la empresa una perspectiva sobre la consistencia estratégica de la evaluación realizada por la propia organización, y que puede indicar señales más profundas sobre el negocio ”.



Juan Manuel Harraca

MBA, ESE Business School.
DBA (c), University of South Florida, USA
Profesor de Dirección Comercial
ESE Business School
Universidad de los Andes
jmharraca.ese@uandes.cl

Mala fama. Esto es lo que lamentablemente indica la normalización de la frase “es puro marketing” en nuestros diálogos cotidianos. Fama seguramente ganada en buena ley, a juicio del cliente insatisfecho tras alguna (nueva) experiencia alejada de sus expectativas. Un sinnúmero de promesas incumplidas por tantas empresas a más que tantos clientes, no ha hecho más que nublar el entendimiento que existe sobre el marketing. Promesas fallidas que, afortunadamente para muchas empresas, como indica el estudio realizado por el ESE Business School y BBK Group en marzo de 2022, el 59% de los clientes perdonan.

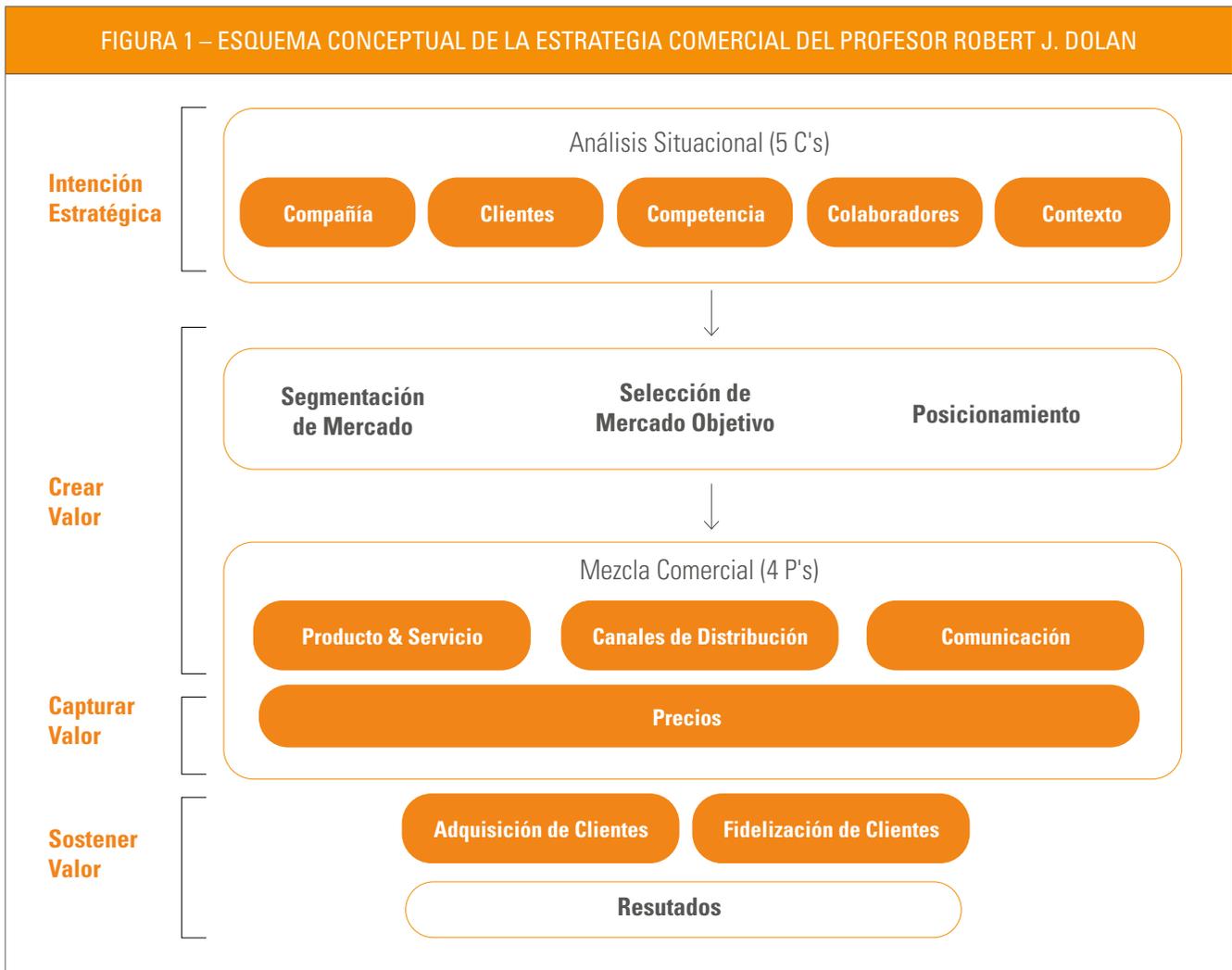
Sin embargo, esta frase estigmatizante puede que para muchos sea una puñalada. Porque cuando se logra visualizar el tremendo impacto que tiene en el negocio una gestión consistente de la estrategia comercial, surge como una necesidad imperiosa el compartir algunas herramientas complementarias a los marcos metodológicos existentes. Todo esto con la finalidad de ponerlas al servicio de lo que ya en el siglo pasado Peter F. Drucker definía como el único propósito de negocio válido: mejorar el valor entregado a los clientes, para que nos elijan una y otra vez.

MARCO CONCEPTUAL PARA LA ESTRATEGIA DE MARKETING

El inicio de cada nuevo curso de Marketing Estratégico es una maravillosa oportunidad de aportar con un granito de arena a que los líderes empresariales que pasan por nuestras aulas dominen el ámbito de la propuesta de valor, propio del marketing de máxima pureza. En las encuestas de satisfacción realizadas a los alumnos del ESE, ellos declaran saber de marketing menos que el promedio de las materias del módulo. Sin embargo, una vez que los estudiantes son expuestos a un marco conceptual de la materia, es notable la evolución de su entendimiento.

En este sentido, el marco conceptual desarrollado por el profesor Robert J. Dolan de Harvard Business School en su publicación "Note on Marketing Strategy" (Harvard Business School, Noviembre 2000), y actualizado recientemente en "Marco para el desarrollo de estrategias de marketing" (Harvard Business Publishing Education, Diciembre 2019), entrega su valor de una manera simple pero potente. Este marco conceptual resume años de investigación del faculty de Harvard Business School en el ámbito del marketing y ordena los conceptos en una secuencia lógica válida para cualquier organización de prácticamente cualquier sector industrial. En el modelo se definen los elementos de la estrategia comercial y su finalidad: la de crear, capturar y sostener el valor a lo largo del tiempo.

FIGURA 1 – ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DEL PROFESOR ROBERT J. DOLAN



Es indudable que las empresas necesitan contar con una metodología que les facilite el ordenar las piezas y partes del rompecabezas de la gestión comercial. Sin embargo, a pesar de que el modelo clarifica los elementos y la secuencia correcta de la estrategia de Marketing, la misma deja abiertos espacios de incertidumbre relativos a cómo diagnosticar las definiciones que hechas para cada una de las variables de la estrategia.

DIAGNÓSTICO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Con esta idea en mente, desarrollamos para los programas de Marketing Estratégico del ESE un modelo de diagnóstico de la estrategia comercial, basado en el marco conceptual propuesto por el profesor Robert J. Dolan. Este modelo, consiste en una evaluación estructurada de 50 preguntas o puntos de control, sobre los diferentes elementos del marketing estratégico, que cualquier ejecutivo de organizaciones de diferentes industrias y tamaños, puede responder en base a su conocimiento experto y observaciones del negocio. El modelo, facilita un proceso reflexivo ordenado para determinar las áreas de mejora en la propuesta de valor del negocio, y luego permite priorizar las iniciativas de trabajo según su impacto potencial y su facilidad de implementación. Finalizada esta evaluación, la empresa tendrá una perspectiva de la fortaleza percibida internamente de los siguientes ámbitos:

ÁMBITO DE LA INTENCIÓN ESTRATÉGICA:

- Grado de entendimiento y conocimiento de los Clientes.
- Superioridad y cumplimiento de la promesa de valor por parte de la Compañía.
- Conocimiento y capacidad de respuesta a las acciones de la Competencia.
- Fortaleza en el establecimiento de alianzas con Colaboradores claves en la cadena de valor (ej.: proveedores)
- Grado de entendimiento y capacidad de respuesta y adaptación al Contexto.

ÁMBITO DE CONFIGURACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR:

- Existencia y relevancia de los criterios de Segmentación de clientes empleados por la empresa.
- Existencia de una priorización de los segmentos de clientes y definición de segmento/s objetivo (Targeting).
- Existencia, entendimiento y valoración de una promesa explícita de la empresa al segmento objetivo (Posicionamiento).

ÁMBITO DE MATERIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR: la capacidad de la empresa de cumplir o superar las expectativas de los clientes a partir de su portafolios de productos



y/o servicios, sus canales de venta, sus formas de comunicación con los clientes (tanto publicitaria como relacional)

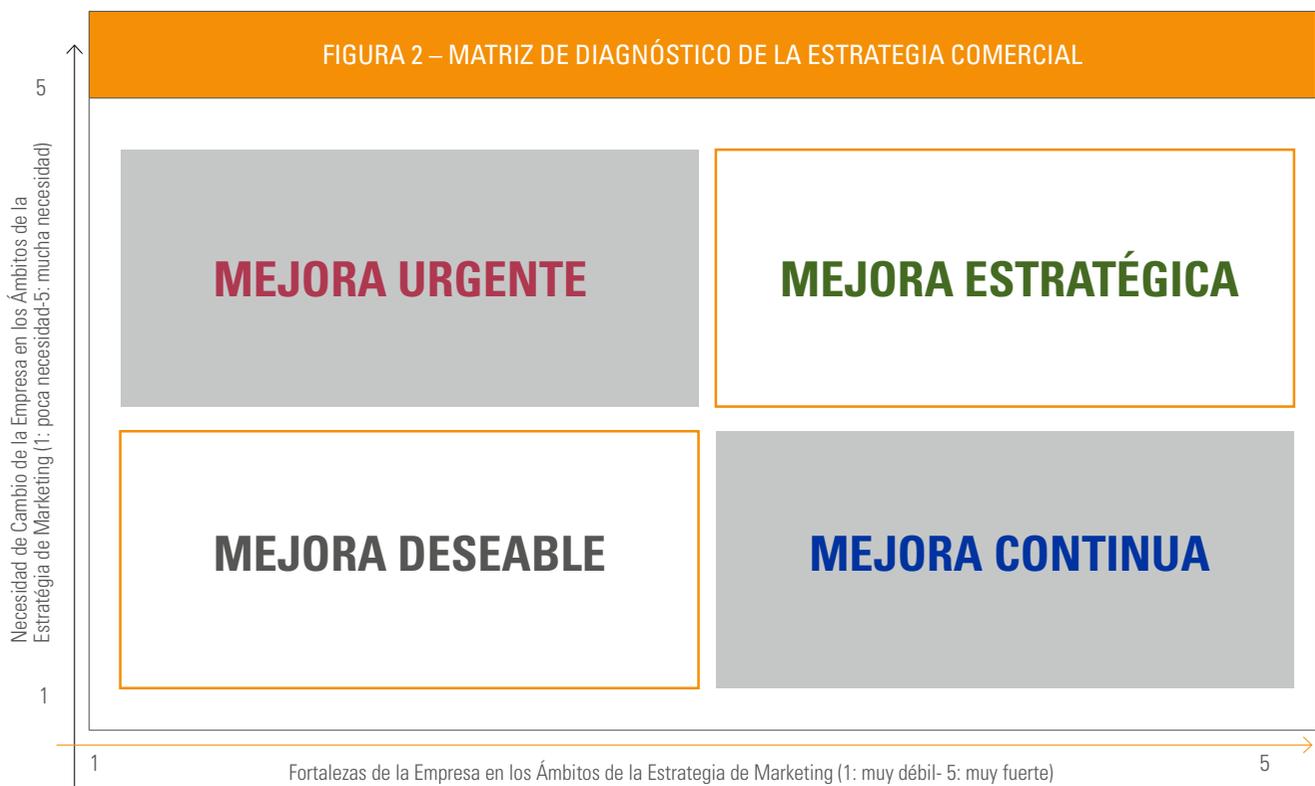
ÁMBITO DE LA CAPTURA DE VALOR: la capacidad de fijar precios por parte de la empresa en el mercado y maximizar su captura de valor.

ÁMBITO DEL SOSTENIMIENTO DE VALOR: la capacidad de la empresa de gestionar la experiencia de sus clientes, tanto facilitando sus decisiones de compra (adquisición) como entendiendo, midiendo y gestionando las palancas de satisfacción de los clientes, con la finalidad de estimularlos a volver a comprar y recomendar su experiencia (fidelización).

A partir de frases que describen una situación ideal de cada aspecto evaluado de la estrategia comercial, y utilizando la escala

de Likert con evaluaciones de 1 a 5, se genera en primer término un diagnóstico priorizado en dos ejes: 1) Áreas de fortaleza de la organización; y 2) Necesidad de cambio para la organización. Este diagnóstico priorizado se vuelca en una matriz de cuatro cuadrantes, que identifica las áreas de mayor y menor fortaleza, en sintonía con aquellas de mayor y menor necesidad de cambio:

1. **Mejora Estratégica:** áreas de alta fortaleza y necesidad de cambio.
2. **Mejora Continua:** áreas de alta fortaleza y baja necesidad de cambio.
3. **Mejora Deseable:** áreas de baja fortaleza y necesidad de cambio.
4. **Mejora Urgente:** áreas de baja fortaleza y alta necesidad de cambio.



Este diagnóstico priorizado se complementa con la evaluación de otros dos aspectos fundamentales para cualquier organización: 1) Impacto de realizar un cambio; y 2) Facilidad de realizar un cambio. Nuevamente, empleando la escala de Likert, los ejecutivos determinan a través de este análisis una matriz de implementación de las iniciativas de mejora de la estrategia comercial, identificando otros cuatro cuadrantes producto de esta matriz:

1. **Iniciativas Estratégicas:** aquellas que tendrían un alto impacto pero que requerirían un alto esfuerzo.
2. **Iniciativas Clave:** aquellas que tendrían un alto impacto y que requerirían un bajo esfuerzo.
3. **Iniciativas al Alcance:** aquellas que tendrían un bajo impacto pero que requerirían un bajo esfuerzo.
4. **Iniciativas No Prioritarias:** aquellas que tendrían un bajo impacto y que además requerirían un alto esfuerzo.



CONSISTENCIA DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Una vez finalizado el proceso de identificar las iniciativas centrales para la mejora de la propuesta de valor, la clave estará en realizar un diseño detallado de cada una de las iniciativas. Para tal fin, pueden utilizarse herramientas de gestión de proyectos en donde se describa específicamente lo que se espera lograr con las iniciativas. Concluida la fase de diseño de las iniciativas de mejora de la estrategia comercial, se recomienda que la empresa implemente un proceso de gestión de iniciativas estructurado, con herramientas como paneles de control de iniciativas (para

el monitoreo de avance y cumplimiento de los planes de trabajo definidos), planificadores de trabajo colaborativos, foros de revisión y validación con el liderazgo, y la gestión de riesgos y bloqueadores posibles al progreso de las iniciativas.

Sin embargo, además del necesario esfuerzo que implica pasar rápidamente del diagnóstico a la acción, el modelo propuesto brinda al liderazgo de la empresa una perspectiva sobre la consistencia estratégica de la evaluación realizada por la propia organización, y que puede indicar señales más profundas sobre el negocio. Esto es posible de distinguir cuando se agrupan las

calificaciones del diagnóstico propuesto en virtud de los cuatro ejes centrales del modelo de estrategia de marketing propuesto por Robert J. Dolan: 1) Intención Estratégica; 2) Creación de Valor; 3) Captura de Valor; y 4) Sostenimiento de Valor. En este

sentido, la aplicación del modelo de diagnóstico propuesto permite identificar al menos cinco formas predominantes en un "diamante" de la estrategia de marketing:

Diamante 1 | Posible Miopía de Mercado: "ojos que no ven..."



La figura ejemplificada en el diamante #1, indicaría que la organización evalúa su situación estratégica por debajo de sus capacidades de creación, captura y sostenimiento de valor actuales. Una situación como esta podría implicar que existen factores en el entorno competitivo que no están siendo incorporados en la propuesta de valor del negocio, abriendo interrogantes a mediano plazo.

Diamante 2 | Fallas en Implementación: "soñar no cuesta..."



La forma representada en el diamante #2, refleja que la organización observa problemas en su capacidad de crear valor. Un diagnóstico de este tipo puede indicar que la empresa no está logrando implementar adecuadamente su promesa, tanto en términos de segmentos objetivo, como de productos, canales o comunicación. Dado esto, las posibles ventajas actuales en la captura y el sostenimiento de valor podrían verse amenazadas en el corto plazo.

La figura simulada en el diamante #3 es propia de una empresa que no maximiza su captura de valor. A pesar de poder tener una sólida posición estratégica, de lograr elaborar y materializar su promesa de valor, y de ser capaz de adquirir y fidelizar clientes en el tiempo, una forma como la ejemplificada en este caso sería un indicador de oportunidades de mejora en la gestión de precios.

Diamante 3 | Problemas de Pricing: "dejando plata en la mesa..."



La forma indicada en el Diamante #4, indica una señal de alerta respecto de la capacidad de la empresa de sostener su nivel de negocios en el tiempo. Esta forma subvalora la capacidad de sostenimiento de valor (adquisición y fidelización de clientes), y podría entenderse como un aviso de riesgo de fuga de clientes, en virtud de que la experiencia de los clientes no estaría funcionando como es deseable.

Diamante 4 | Riesgo de fuga de clientes: "yo te avisé..."

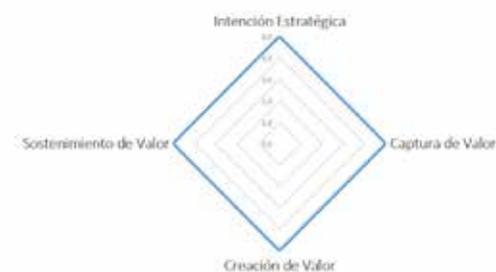


UNA ESTRATEGIA DE MARKETING GANADORA

Indudablemente, el gran desafío es lograr diseñar e implementar una estrategia de marketing ganadora, que sea balanceada y robusta en sus cuatro vectores. Cualquier organización que se precie de cautivar a los clientes al punto de desarrollar verdaderos promotores de su marca, deberá asumir el desafío permanente de sostener altos niveles de gestión en todos los elementos de la estrategia comercial integrada.

Un desafío que de la mano de la digitalización puede ser aún mayor. Como lo indicara el padre del marketing moderno, Philip Kotler, en su libro Marketing 4.0 (Wiley, 2017), la estrategia de marketing tradicional y el marketing digital están llamados a coexistir con roles que se combinan a lo largo del viaje del cliente. El marketing tradicional juega un rol central en la construcción estratégica y el desarrollo del conocimiento e interés por una marca. A medida que las interacciones avanzan y que los clientes demandan relaciones más cercanas con las empresas, las herramientas de marketing digital aumentan su importancia,

Diamante 5 | Estrategia Comercial Ganadora



fundamentalmente para impulsar la acción y la recomendación. La esencia está en la capacidad de reconocer estos nuevos roles complementarios, y alternarlos adecuadamente para construir la fidelidad y la recomendación de los clientes. Algo que sólo se logra entendiendo y gestionando todos los ámbitos del más puro marketing. Ese que permite crear, capturar y sostener el valor en el tiempo.





LA CONFIANZA

“ En fin, la integridad, el respeto, la lealtad, la veracidad son el cimiento ético para la confianza. Esta representa el máspreciado “capital social”. Aquel que hace posible la vida buena, personal, social y empresarial. Y facilita a las partes en interacción vínculos de negocios fructíferos en el tiempo”.



Álvaro Pezoa B.

Ph.D. en Filosofía y Master en Artes Liberales, Universidad de Navarra.
 Director del Centro Ética Empresarial y profesor titular
 ESE Business School
 Universidad de los Andes
apezoa.es@uandes.cl

I. INTRODUCCIÓN: LA CONFIANZA Y LA VIDA SOCIAL

Ningún problema se soluciona, ningún desafío se enfrenta ni ninguna oportunidad se aprovecha, sin confianza entre las naciones, sin confianza entre las personas y las instituciones que deben servirles y representarlas, y sobre todo sin confianza entre los individuos¹. No obstante, el fantasma de la desconfianza que parece recorrer el mundo no se detiene, ni se circunscribe únicamente a los ámbitos político y económico. Con el ímpetu imparable de un tsunami invade reductos que hasta hace poco parecían firmes bastiones de la confianza².

Efectivamente, la fiabilidad o confianza es una virtud muy importante para la vida en sociedad. Sin ella el sistema no funciona. La base natural de una sociedad civil es la confianza entre sus miembros. Habrá tanta sociabilidad como confianza haya. Si la confianza desaparece de la sociedad, también desaparece toda finalidad social hacia el futuro³.

II. QUÉ ES Y CÓMO SE DESARROLLA LA CONFIANZA?

La confianza no es un invento humano. Los psicólogos hablan de una “confianza originaria” del hombre, sin la cual no es posible una vida sana, y que tiene su fundamento en la confianza del niño pequeño en su madre. Toda la confianza posterior, todo abandonarse a otros, es la repetición de lo que pasaba en el principio. Se desprende de lo afirmado que, desafortunadamente, lo que podemos aprender no es la confianza, sino la desconfianza⁴.

En la vida ocurre que nadie es completamente “dueño de la situación”. El hombre, que se empeña por crearse un cierto espacio de autodeterminación y autoafirmación dentro del conjunto de condiciones que le vienen dadas, se halla, a su vez, bajo otra condición antropológica adicional: que nadie puede crear para sí solo este espacio libre. Depende de la cooperación⁵. Sin confianza no hay cohesión social. Por lo mismo, ella es por principio inevitable.

Para que se desarrolle la fiabilidad es imprescindible que quien confía se haga vulnerable, que se entregue voluntariamente a una situación de debilidad, de cierta dependencia respecto a los demás en quienes se fía⁶. La confianza es, entonces, un elemento singular en las relaciones humanas. En un estadio primario de la asociación entre seres humanos, la agrupación resulta imposible sin una cuota de confianza. Esta es la condición necesaria para huir de la precariedad, de la debilidad máxima. Por consiguiente, confiar está en la naturaleza humana⁷.

El punto de partida de la fiabilidad siempre son personas, individuos concretos que nos parecen confiables. Si examinamos la tesis

de la confianza originaria, parece lógico que, a medida que nos vamos desarrollando biológica y psicológicamente, nos volvamos más aptos para discernir quién o quiénes son depositarios de confianza. Este proceso se realiza a través del ensayo y el error. Y, como acontece con frecuencia en las relaciones humanas, solo el aprendizaje a través de la experiencia nos puede hacer más o menos propensos a confiar. Este punto es importante, porque para confiar se requiere más que solo un cálculo.

En palabras de Spaemann, “confiar en alguien significa estar convencido o esperar con un alto grado de seguridad que el otro no persigue sus intereses de modo deshonesto a costa de mis intereses o de los intereses de otros”⁸. No obstante, si queremos ser rigurosos, nunca habrá una certeza absoluta de que la confianza no vaya a ser defraudada. Siempre existe la posibilidad de que, a pesar de un historial intachable, en alguna ocasión una persona confiable abuse de la confianza que le hemos otorgado. Es por esta razón, que la fiabilidad no puede expresarse de otra forma que no sea haciéndonos vulnerables: en el fondo, como toda gran experiencia humana, la confianza exige arriesgarse.

Lamentablemente, debido a que las personas somos sujetos libres y decidimos lo que hacemos, existe una posibilidad real de que nos veamos defraudados al confiar. En la libertad está la posibilidad de no actuar siempre conforme a lo que prometemos o a lo que se espera de nosotros. Por eso, la posibilidad de confiar tiene como causa nuestra libertad. Decidimos sin que nadie nos fuerce, y sin que nadie nos garantice absolutamente que se puede confiar, que alguien es digno de nuestra confianza⁹. Y, secundariamente, confiamos o desconfiamos de instituciones o agrupaciones por el ejemplo que observamos de alguno(s) de sus integrantes. Si en una institución cualquiera uno de sus integrantes exhibe una

*Profesor titular. Director del Centro Ética Empresarial, ESE Business School de la Universidad de los Andes. Research Fellow en el Hoffman Center for Business Ethics, Bentley University.

¹Johnston, David (2020): *Confianza*. Penguin Random House Canada Limited – Deloitte Chile. Santiago, p. 194.

²Cfr. Navas, Alejandro: *El valor social de la confianza*, pro manuscrito, pp. 3-4.

Conferencia dictada el 22 de marzo de 2012, en el Congreso del CICOM desarrollado en la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

³Cfr. Sellés, Juan Fernando (2020): *33 virtudes humanas según Leonardo Polo*. EUNSA. Pamplona, p. 377.

⁴Cfr. Spaemann, Robert (2005): “Confianza”. *Revista Empresa y Humanismo*. Vol. IX, 2/05, pp. 132-133.

En una de las Historias Maghrebíes de Rezzori -cuenta Spaemann-, un padre anima a un pequeño hijo a saltar brazos abiertos, desde el árbol al que se había subido. El niño salta, el padre se retira y le deja caer al suelo a sus. El niño llora y el padre le explica: “Lo hice para que aprendas a no confiar en nadie”.

Por eso, Papalia sostiene que no ha de extrañar que la psicología reconozca un estado de confianza originaria, que determina en gran medida el desarrollo psicosocial de la persona: se trata, como se ha mencionado, de una condición identificable en los niños pequeños, que requieren de otros para poder cubrir sus necesidades más elementales. Vid Papalia, Diane E. et. al. (2012): *Desarrollo humano*. McGraw Hill, México D. F., pp. 184-186.

⁵Spaemann, Robert: “Confianza”, p. 131.

⁶Ibid., pp. 140-141.

⁷Y es en este sentido que se puede decir que lo que se aprende es a desconfiar, a través de experiencias negativas.

⁸Spaemann, Robert: “Confianza”, p. 138.



conducta poco confiable, quizás la confianza de los espectadores se mantenga, pero si varios de los integrantes de dicha institución se muestran poco confiables, es inevitable que los circunstantes comiencen a desconfiar de la institución como un todo. “Desconfío de X”, siendo X alguna institución, es una metáfora, porque de lo que se desconfía, en realidad, es de alguno(s) o la totalidad de los miembros de esa institución⁹.

Sin confianza se derrumba todo el tinglado social. Al respecto, cabe recordar un dicho muy antiguo que dice que “cuando se acaba la confianza, se piden las fianzas” ¿En qué consiste la confianza? Es claro que no se trata de una cuestión de intercambios, ni de un ajuste o encuentro de curvas de preferencias, ni de un acuerdo contractual; la confianza es un bien humano, mucho más profundo, es una realidad moral. La confianza es elegir al otro. Un acto de confianza es siempre un acto de elección de otro respecto a algún aspecto, es hacerse deliberadamente dependiente de otro respecto de alguna situación. Es, por tanto, un acto de fe, de esperanza, es creer en otro. Así lo evidencia la etimología de la palabra. Confianza viene del latín *confidare, fiducia, fidei*.

La confianza es una fe. O, de modo afín cuando declaramos que damos crédito de una persona, ocurre algo similar, pues el vocablo crédito proviene de la raíz *creditum, credere*; esto es, creer. Y si recurrimos a la etimología anglosajona, *trust*, encontramos que se trata de un tipo de esperanza.

La confianza es fe, creencia, esperanza, que he depositado en otro y que espero se vaya a ver cumplida o satisfecha. La fiabilidad en esencia es una correspondencia de libertades: “yo te elijo libremente respecto de algo y espero que tú me correspondas desde tu libertad”. Por lo mismo, la confianza es un don, excede las expectativas que una persona, por mucho que se empeñe, puede despertar. Es siempre, en algún grado, un regalo. Que confíen en uno es algo a lo que no se tiene cabal merecimiento, pues siendo la libertad humana falible, siempre cabe la posibilidad de defraudar, fallando a las expectativas del fiador. Tan don y ejercicio de la libertad es la confianza, y tan diáfana es la dimensión moral que posee, que existe “la segunda o la nueva oportunidad”. La fiabilidad puede ser regalada una vez más, a pesar de que haya sido traicionada.

⁹Respecto a este punto resulta interesante remitirse a lo que escribe Brisebois. Vid. Brisebois, Richard (1997): “Sobre la confianza”. *Cuadernos Empresa y Humanismo*. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra. Pamplona, N° 65, pp. 8-12.

¹⁰Cfr. Spaemann, Robert: “Confianza”, p. 142.

III. CUALIDADES HUMANAS QUE FAVORECEN LA CONFIANZA

La confianza es puro ejercicio de libertad y, por tal razón, es un acto eminentemente ético sobre el cual se constituye todo el orden sociopolítico y económico y, muy particularmente, el mundo de los negocios. En este último ámbito el mayor "capital" —a pesar de su intangibilidad— es la confianza.

Sin desmedro alguno de lo expuesto, existen cualidades humanas (virtudes morales) que colaboran a hacerse(nos) fiable(s), a generar confianza entre las demás personas. El respeto ayuda mucho a la fiabilidad, porque si no existe, si no se hace justicia a la condición de persona de los otros —que eso es el respeto—, resulta muy difícil confiar en la persona que actúa así. Por otra parte, la confianza tiene una realidad par que se denomina lealtad. Esta es el presupuesto que podemos poner las personas, para que alguien confíe en nosotros. Hablar de confianza significa entender que se requiere saber "jugársela", saber poner nuestra libertad en manos de otros, pero implica también saber responder cuando otros confían en nosotros. Eso es la lealtad. La palabra lealtad viene del latín *legalis*. Es un cumplimiento, una respuesta, una auto-obligación con quienes nos hemos comprometido, es una fidelidad. Lealtad es guardar la fe; ser constante en los afectos; cumplir las promesas y las obligaciones; no defraudar la confianza depositada en alguien.

Todos estos bienes humanos y sociales guardan un nexo con otra realidad estrictamente personal y profundamente moral, que el mundo anglosajón denomina *integrity*. La integridad supone: rectitud, incorruptibilidad, ser intachable, probo, honesto, completo; una persona de una pieza, sin dobleces; hacer lo que se dice, actuar de acuerdo con principios sólidos y estables. La integridad se nutre, también, en la veracidad. Cuando una persona actúa con integridad, respeto, lealtad y veracidad ha dado un paso gigante para que el otro agregue un pequeño don, que es el plus de retribuir con confianza.

Una asimetría evidente de la condición social de la persona radica en el enorme esfuerzo que comporta generar los fundamentos para unas relaciones de confianza y, por contrario, cuán poco se requiere para destruirla. Por eso, la deslealtad, la infidelidad, la falta a la verdad (mentira u omisión indebida) suelen ser tan graves en las relaciones humanas.

IV. LA CONFIANZA Y LOS NEGOCIOS

Sin la confianza, la vida social, económica y empresarial, se deteriora, se empobrece y, en extremo, se torna imposible. Cuando nos remitimos más concretamente a los negocios, la ausencia de confianza se traduce en que abunden los contratos, la sospecha y el resguardo. En un escenario así, para hacer cualquier actividad se precisa realizar un esfuerzo desmedido,



porque esperamos que nos defrauden en cualquier instante. Sea dicho de paso, este es uno de los daños más grandes que generan los procesos de corrupción, ya sea en los países, en las sociedades, los mercados o en las empresas; se destruye la confianza y cuando ello ocurre se precisa un ingente trabajo para intentar reconstruirla.

Cuando la confianza está presente, todo fluye humanamente mejor. Esto ocurre especialmente cuando las personas son capaces de darse cuenta de que la vida es un continuo; cuando se piensa en el mediano y largo plazos, no solo en el corto, cuando se da una permanencia en las relaciones. En tales circunstancias incluso habremos de asumir medidas o “costos” que, con visión de corto plazo, podrían parecernos innecesarios o que no asociamos a la opción más beneficiosa posible, pero que contribuyen al desarrollo de una relación en el tiempo. De hecho, las personas y las empresas muchas veces actúan así.

La confianza debemos cultivarla con inteligencia, con voluntad, libremente, hasta con planificación. Cuando nos referimos a organizaciones, siempre corresponde pensar en lazos de confianza hacia adentro y hacia fuera de ellas. Y esto implica

necesariamente cuidar y cultivar las cualidades mencionadas: el respeto, la lealtad, la integridad¹¹ y la veracidad¹². Este es un reto ético permanente, que se encuentra en nuestras manos, por ser miembros de organizaciones y parte de la sociedad. De aquí se sigue que, por lo tanto, tenemos el deber moral de ayudar siempre a cultivar la confianza en los demás, en nuestra sociedad y en nuestras compañías. Y, como punto de partida, esta tarea siempre comienza por nosotros mismos, luchando por aumentar las cualidades que nos hacen acreedores de una mayor confianza ante los demás. Así, siendo personas más plenas, se colabora a perfeccionar la sociedad, a establecer mejores relaciones ad intra y ad extra de las organizaciones y, como las diversas dimensiones en la vida están asociadas, por consecuencia nos permitirá tener relaciones de negocios de más largo plazo, más armoniosas y -con alta probabilidad- más cooperativas, donde podremos obtener beneficios mutuos.

En fin, la integridad, el respeto, la lealtad, la veracidad son el cimiento ético para la confianza. Esta representa el más preciado “capital social”. Aquel que hace posible la vida buena, personal, social y empresarial. Y facilita a las partes en interacción vínculos de negocios fructíferos en el tiempo.

¹¹Y, por cierto, siempre la justicia.

¹²Y, probablemente, también otras.



**SI LA
CORRESPONSABILIDAD
ES DESEABLE...**

**¿POR QUÉ NO SE
LOGRA AÚN?**

“ El actual escenario producido por el COVID-19, evidenció aún más el desigual reparto de tareas relacionadas al cuidado del hogar, de hijos o de miembros dependientes de la familia, entre hombres y mujeres. Avanzar en un cuidado corresponsable, es esencial para lograr la equidad de género”.



María José Bosch

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra,
Directora Académica
Directora Centro Trabajo y Familia
Profesora titular
ESE Business School
Universidad de los Andes
mjbosch.ese@uandes.cl



María Paz Riumallo

MBA, ESE Business School, Universidad de los Andes,
Directora ejecutiva Centro Trabajo y Familia.
Profesora Part-Time, Liderazgo y Dirección de Personas
ESE Business School
Universidad de los Andes
mpriumallo.ese@uandes.cl

A pesar de la evidencia que existe, la corresponsabilidad en organizaciones, familias, empresas y en la sociedad, aún se encuentra en niveles bajos y queda mucho por hacer. Frente a esto resulta necesario preguntarse, cuáles son las barreras y por qué aún no ha avanzado fuertemente.

CRISIS DE CUIDADO

De los principales desafíos presentes para lograr una organización corresponsable, están los relacionados con la crisis del cuidado. El actual escenario producido por el COVID-19, evidenció aún más el desigual reparto de tareas relacionadas al cuidado del hogar, de hijos o de miembros dependientes de la familia, entre hombres y mujeres. Avanzar en un cuidado corresponsable, es esencial para lograr la equidad de género.

La actual crisis de los cuidados es una de las barreras estructurales más fuertes frente a la incorporación femenina en el mercado laboral (OCDE, 2021). Según las estadísticas nacionales, una de las principales razones que explican la baja inserción laboral femenina, es el cuidado de niños o personas dependientes (INE, 2020). De esta manera, la preocupación por compatibilizar una carrera laboral y la vida familiar resulta un factor clave para asegurar el trabajo femenino (Bosch, García, Manríquez, & Valenzuela, 2018).

No obstante, a nivel académico y público, cada vez se manifiesta con más fuerza, la necesidad de que exista corresponsabilidad en la crianza entre hombres y mujeres (Fundación ChileMujeres/ Universidad Alberto Hurtado, 2019). Lo anterior, hace importante visibilizar que los hombres también tienen necesidades de conciliación trabajo y familia, tema que ha sido tratado con menor frecuencia (Cooklin et. al, 2016).

A pesar de que se hace necesaria esta crianza corresponsable, las nuevas estrategias de organización familiar, entran en tensión con una serie de barreras. Por un lado, la organización social del trabajo remunerado sigue descansando en los roles tradicionales de género (Killewald, 2012) y por otro, las políticas públicas que permiten la compatibilización de la crianza con el trabajo de manera corresponsable son bastante recientes, especialmente en Chile (Fundación ChileMujeres/Universidad Alberto Hurtado, 2019).

En la misma línea, según Taracena (2004), existen varias teorías que explican el hecho de que las mujeres sean las responsables del cuidado. Una de ellas es la teoría del mandato cultural, la cual establece que las mujeres deben dedicar su tiempo al cuidado de su familia. La autora manifiesta que esta teoría está sustentada por una cultura organizacional “insensible” a las necesidades profesionales y familiares de las mujeres, donde prevalecen los prejuicios acerca de su desempeño más que una evaluación real de lo que pueden hacer (Pizarro y Guerra, 2010).

EXPLICACIONES CULTURALES DE LA FALTA DE CORRESPONSABILIDAD

Los factores culturales también juegan un rol relevante a la hora de analizar la baja corresponsabilidad que se observa en la sociedad actualmente. De acuerdo con Contreras y Plaza (2010), las mujeres que han internalizado una cultura machista y conservadora participan menos en el mercado laboral, relación que es estadísticamente significativa, lo que trae diversas consecuencias. Una de ellas, es la organización estructural que se da en la sociedad, donde se asume explícita e implícitamente que el rol principal de la mujer es de cuidado (Killewald, 2012), siendo la conciliación trabajo y familia una necesidad netamente femenina (Scherer & Steiber, 2007).

MICROMACHISMOS

El término de micromachismo fue acuñado por Bonino (2004) y se refiere a una serie de actitudes e imposiciones cotidianas que tienen los hombres con las mujeres. Esto hechos, son invisibles

o imperceptibles por el carácter de normalidad que se les da. Se trata de injusticias de la vida cotidiana que se basan en la normalización de la tradicional división de los roles de género (Bosch et al, 2019).

Estas conductas van reflejando y reproduciendo los estereotipos de género, que terminan por ser una constante. Es así como, estas percepciones llegan a ser un obstáculo para la cultura corresponsable que se busca promover.

Bonino (2004) también describe que existen varios tipos de micromachismos, dentro de los que se cuentan los encubiertos (mentiras), los coercitivos (control), los de crisis (hipercontrol) y los utilitarios. Este último tipo da cuenta de la situación de ventaja en el hogar que tienen ciertos hombres al delegar las tareas domésticas y de cuidado en las mujeres, a pesar de que ellas también trabajen jornada completa (Bonino, 2004).

Lo problemático de esta situación, es cuando es asumida y generalizada y se ocupa como fundamento para limitar que la mujer se involucre en el mercado laboral, en áreas estratégicas o especializadas dentro de su trabajo o, que eventualmente conozca toda la gama de actividades de la empresa. Es así, como estas conductas actúan como un factor crucial para evitar el ascenso de mujeres a los puestos de alta dirección. Esto, se respalda en diversos estudios sobre percepciones de la mujer, que consideran que el predominio de los valores masculinos en la cultura corporativa es el principal obstáculo para que ellas logren desarrollarse en las organizaciones.

Para el caso de Chile, también es posible observar a través de los datos, la proporción de hombres y mujeres con opiniones tradicionales sobre el rol de la mujer en la vida económica (OCDE, 2021). La evidencia disponible sugiere que la división tradicional entre el hombre que provee el ingreso y la mujer dueña de casa sigue siendo común en Chile, posiblemente más que en otros países de la OCDE, lo que contribuye a perpetuar las actitudes y estereotipos existentes. Durante varios años, la Encuesta Mundial de Valores ha realizado análisis comparativos internacionales solicitando opiniones sobre una selección de actitudes a las normas tradicionales, como las siguientes:

- El “derecho” de las mujeres a participar en el mercado laboral y en la educación (“cuando los puestos de trabajo son escasos, los hombres deberían tener más derecho a un trabajo que las mujeres” y “una educación universitaria es más importante para un joven que para una joven”).

- La existencia de un sesgo de género en el liderazgo político (“En general, los hombres son mejores líderes políticos que las mujeres”).
- La compatibilidad de ser madre con la vida laboral (“Cuando una madre trabaja a sueldo, los niños sufren”).

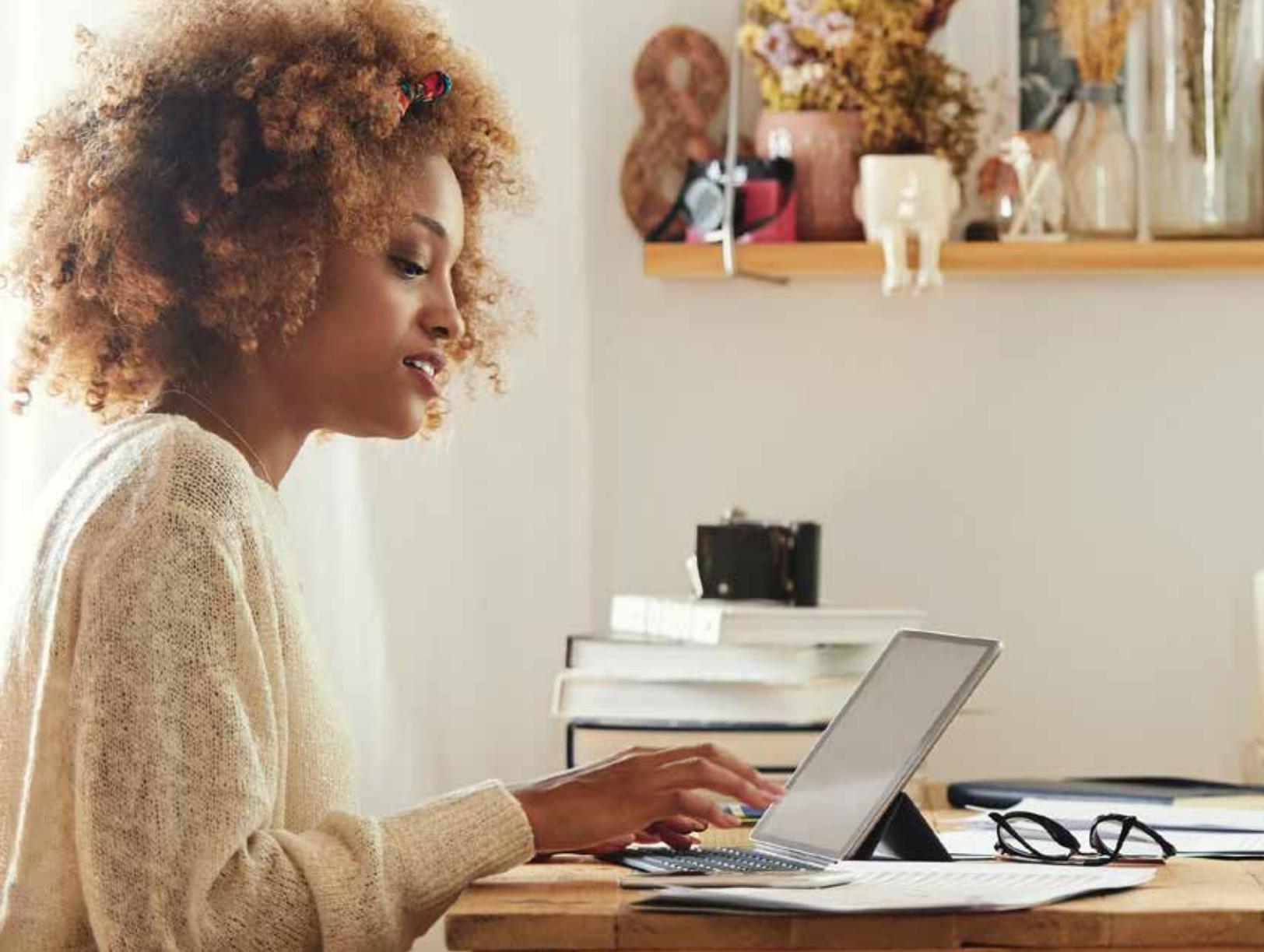
La proporción de personas que están de acuerdo con las normas tradicionales mencionadas ha disminuido con el tiempo en muchos países (Seguino, 2007). Sin embargo, Chile destaca en la comparación internacional en una serie de creencias conservadoras. En particular, muchos más hombres que mujeres siguen creyendo que los hombres tienen más derechos a participar en el mercado laboral, que son mejores líderes políticos y que el acceso a la universidad es más importante para los niños en Chile que para las niñas. Además de ser amplias, estas brechas son varios puntos porcentuales más altas que las observadas para el promedio de los países latinoamericanos y de la OCDE. Al mismo tiempo, la diferencia en la prevalencia de actitudes conservadoras entre los chilenos de más edad y los más jóvenes también es particularmente pronunciada, ya que los más jóvenes tienen una actitud más igualitaria que los mayores (OECD, 2016).

Los estereotipos de género pueden influir en el empleo femenino de múltiples maneras. En cuanto a la oferta de trabajo, por ejemplo, pueden llevar a las mujeres a evitar una búsqueda activa de empleo en el mercado laboral (Christiansen, Lin, Pereira, Topalova, & Turk, 2016). Y lo que es peor, este efecto suele verse agravado por la actitud de la pareja, si comparte la misma actitud recelosa o incluso cree que está en su derecho de inhibir

a su mujer de buscar activamente un trabajo remunerado. Las masculinidades restrictivas, según las cuales los “verdaderos” hombres deben ser el sostén de la familia y ganar más que las mujeres, pueden contribuir a la exclusión de las mujeres de puestos de alto nivel y altamente remunerados (OECD, 2021). Además de afectar a la oferta de trabajo femenino, las actitudes sobre los roles de género pueden influir en la demanda de trabajo femenino. Por ejemplo, los empleadores que creen que ciertos trabajos deben ser para hombres y no para mujeres, es menos probable que empleen mujeres o que les paguen el mismo salario, si las contratan. Existe evidencia de que la diferencia salarial entre hombres y mujeres tiende a ser mayor en países donde una alta proporción de hombres cree que puestos de trabajo escasos deben ir primero a los hombres (Fortin, 2005).

Adicionalmente, algo interesante de analizar, es que tras evaluar las barreras existentes para equilibrar el trabajo y la familia (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2017), se observó que estas forman un marco circunstancial ideal para que los hombres realicen sacrificios familiares y la mujer realice sacrificios laborales. Por un lado, las mujeres perciben a nivel social, la existencia de estereotipos de género, escasa ayuda a la maternidad y una comprensión masculina del éxito. Esto sumado a la falta de flexibilidad y de igualdad de oportunidades a nivel organizativo, generan obstáculos para una carrera profesional ascendente. Por el contrario, en el caso de los hombres, los mismos factores sociopolíticos, configuran expectativas sobre su rol de proveedor en el hogar, lo que sumado a la falta de flexibilidad, propician un menor involucramiento familiar.





Estas barreras son definidas por Chinchilla, Jiménez y Grau (2017) como estereotipos o compresiones sobre los roles femeninos y masculinos que dificultan el desarrollo profesional de la mujer. Dentro de estas se encuentra la comprensión masculina del éxito, el escaso reconocimiento del papel de la maternidad/paternidad, entre otras. El estudio, "Trayectoria profesional y Familia" elaborado por el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, respalda esta situación. Con el fin de analizar estas barreras sociopolíticas, se realizó una encuesta, en la que se les pidió a los encuestados que señalaran qué tan de acuerdo estaban con una serie de situaciones relacionadas con la existencia de estos estereotipos y valoraciones a nivel social.

Dentro de las barreras más destacadas, se encontró que el 83,6% de las personas encuestadas percibía que hay un escaso reconocimiento al papel de la maternidad/paternidad y a su vez al papel social de la empresa. Sumado a ello el 82,0% de los encuestados percibía que existen estereotipos de roles

masculinos y femeninos. Por otro lado, alrededor del 78% de la muestra, estaba de acuerdo con que existe una comprensión masculina del éxito y de que a nivel social existe una escasa ayuda a la maternidad. Finalmente, se observó también que una gran proporción de personas percibía que existe una escasa ayuda a las familias (75,1%) y que hay un desajuste entre los horarios laborales y el calendario escolar (72,4%).

FALTA DE POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD

Otro de los obstáculos que se pueden enfrentar a la organización corresponsable, son la falta de políticas de flexibilidad en las empresas. Esta es percibida como un obstáculo que realmente impide el desarrollo laboral de las mujeres y, por ejemplo, la llegada femenina a las juntas directivas (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Sin embargo, el problema no radica solo en la falta de políticas, sino que también emergen obstáculos cuando esas políticas existen, pero no se aplican, o porque dada la cultura de



la empresa se piensa que al utilizarlas habrá un impacto negativo en la carrera (OIT, 2015). Es indudable que las demandas de la vida familiar son más exigentes para las mujeres que para los varones, por lo que en la medida que las empresas incluyan verdaderamente políticas de flexibilidad se estaría favoreciendo la incorporación de la mujer al mercado laboral y a la alta dirección.

Estas barreras observadas dentro de la empresa pueden comprender como desafíos organizativos. Esto se refiere a aquellos obstáculos o limitaciones que están presentes en las organizaciones y que limitan el desarrollo pleno de las mujeres en el ámbito profesional. En la literatura, estas se han asociado principalmente a la promoción laboral femenina y a la maternidad, ya que corresponden a obstáculos en la cultura organizacional que impiden el avance en sus carreras (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2017).

Para comprender las barreras organizativas, en el informe “Trayectoria profesional y Familia”, se les preguntó a los

encuestados por su percepción frente a estas barreras (Bosch et al, 2019). A nivel general, se apreció que más de la mitad de la muestra percibía altas barreras organizativas para su desarrollo profesional, tales como la falta de flexibilidad (86,4%), empresas con culturas muy poco sensibles con la maternidad/paternidad (70,3%), que los hombres prefieren promocionar a hombres (62,5%) y que se discrimina a la mujer por ser madre (62,7%). Además, un alto porcentaje percibía que existe una carencia de referentes femeninos (59,6%).

A partir de lo expuesto, se puede concluir que es importante reflexionar sobre las barreras que impiden una organización corresponsable. Para avanzar en esta materia, se puede trabajar en diferentes ámbitos, como aumentar o mejorar la flexibilidad de tiempo y espacio del mundo laboral, tener horarios laborales más racionales, impulsar modelos femeninos en empresas, o por ejemplo revalorizar tanto la maternidad como la paternidad dentro de la empresa.



¿CÓMO ACERCAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

A LA MEDIANA EMPRESA?

“ Por lo mismo, hoy la principal barrera a la incorporación de la IA es que los empresarios y directivos sean capaces de involucrarse con fuerza, y darle un espacio en la agenda. Esto es más fácil cuando tenemos “ordenada la casa”, es decir cuando la empresa tiene foco, orden, equipo y datos (FOED). Y funciona mucho mejor si intentamos responder una pregunta valiosa con la cantidad mínima de datos (MVD) “.



Patricio Rojas

Ph.D., IESE Universidad de Navarra
 Director Programa Desarrollo
 Empresarios (PDE)
 Director del Master in Management
 (MIEM).
 Profesor adjunto, Control de
 Gestión, Problemas Poco Estructurados
 y de Enterprise Risk Management
 ESE Business School,
 Universidad de los Andes
 rojas.ese@uandes.cl

Recuerdo muy bien el primer seminario sobre Inteligencia Artificial al que asistí. Una vez que terminó, otro asistente me comentó: “increíble ... la que se nos viene ...” Su cara, entre entusiasmada y preocupada, reflejaba una gran verdad: los grandes cambios traen tremendas oportunidades, pero también amenazas y riesgos relevantes.

Antes de partir, primero es bueno precisar qué es la Inteligencia Artificial.¹ La definición que más me gusta señala que **“inteligencia”** es la **“capacidad de obtener información, interpretarla, y decidir un curso de acción”**. La inteligencia artificial viene entonces a ser una especie de “inteligencia aumentada” que, mediante el uso de tecnología, puede acceder a un mayor volumen y variedad de datos, con mayor rapidez, e identificar varios cursos de acción, proponiendo uno que parece más adecuado a la situación específica. Es evidente que esta inteligencia aumentada tiene el potencial de cambiar en forma dramática la competitividad de las organizaciones, y de generar grandes brechas entre las empresas que la adoptan, y las que no.



En los últimos años, hemos visto un desarrollo de la IA que deja claro que no se trata de una tecnología más, sino de una con un impacto generalizado y transversal. Es cosa de ver las múltiples nuevas aplicaciones, tanto para la vida cotidiana como en las organizaciones, que van desde la robótica al reconocimiento de voz, pasando por el análisis de imágenes, los wearables, los drones autónomos y la realidad aumentada, por nombrar algunas.

En un inicio, los primeros en tratar de aprovechar la IA fueron empresas grandes con muchos recursos. Quedaba la sensación de que la IA era una tecnología exclusiva para organizaciones con grandes espaldas financieras que podrían darse el lujo de invertir sumas millonarias. Sin embargo, la tasa de fracasos fue alta, entre el 70% y 85%. Muchos hicieron el esfuerzo y no lograron los resultados que esperaban. Por ejemplo, un estudio de NewVantage plantea que el 77% de las iniciativas de IA han enfrentado serias dificultades, mientras que otro de Gartner señala que el 85% de las iniciativas de Big Data mueren en las etapas iniciales. A pesar de estos problemas, en los últimos años los esfuerzos por facilitar la aplicación de la IA han tenido avances importantísimos en múltiples dimensiones, gracias al libre acceso a software especializado, y el desarrollo de plataformas que ofrecen aplicaciones de IA específicas que ya no requieren de un ejército de programadores especializados.

En mi rol de docente y académico, llevo bastante tiempo formando y compartiendo con dueños y directivos de empresas medianas que, como bien sabemos, tienen un rol importantísimo como

motor impulsor del crecimiento y desarrollo económico de los países, tanto por ser una de las principales fuentes de empleo, como por la amplísima gama de productos y servicios que ofrecen a la población.

La importancia de la mediana empresa, y el rol disruptivo de la IA, levantan una pregunta importante.

¿Pueden las empresas medianas beneficiarse de la IA? ¿Es posible lograr que la IA sea más accesible para la mediana empresa?

LA INICIATIVA

Intentando dar respuesta a estas preguntas, con Andrés Valdivieso, fundador de Anastasia Artificial Intelligence, decidimos realizar un esfuerzo conjunto, con dos fases. Primero, revisar las investigaciones previas sobre la adopción de la innovación tecnológica en la mediana empresa, y luego realizar un piloto para que algunas empresas medianas pudieran tener una primera experiencia con la IA, levantando tanto la barrera tecnológica como la barrera económica. Con esto, buscábamos identificar otros factores, ya sea facilitadores o barreras, que inciden en que la mediana empresa adopte, o no, la IA.

Al poco andar de esta iniciativa nos encontramos con una paradoja. A pesar de que muchas grandes empresas fracasan en sus intentos de usar la IA, nos encontramos con varias PyMEs que

¹ Agradezco a José Ignacio Guzmán por compartirme esta definición.



están pudiendo sacarle provecho. Un caso icónico y emblemático, es el de una peluquería canina en Maipú, cuyos fundadores, ambos sobre los 70 años, están dando sus primeros pasos en el uso de la IA. ¿Qué explica esto? A continuación, les compartiré nuestras conclusiones.

QUÉ DICEN ESTUDIOS PREVIOS SOBRE IA Y ADOPCIÓN DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

Una conclusión importante de estudios previos es que las barreras a la adopción de la IA no tienen nada que ver con la tecnología. En un estudio en que participaron más de 7 mil profesionales con amplia experiencia en proyectos de IA, las barreras identificadas con más frecuencia son los problemas de management (72%) y el acceso a datos (68%). Las barreras económicas, tecnológicas, y de acceso a talento son mucho menos frecuentes, con un 27%, 36%, y un 42% de frecuencia respectivamente.

Estos resultados son plenamente coherentes con la literatura sobre la “adopción de la innovación”, que concluye que la innovación tecnológica y la innovación en management tienen que ir de la mano, pues las organizaciones son entidades socio-técnicas. De hecho, una innovación tecnológica tiende a sustituir a la tecnología previa, pero a su vez depende de la dimensión del management, y viceversa. Por ejemplo, una nueva tecnología que permite ahorros en costos frecuentemente requiere desarrollar nuevas prácticas de gestión del talento, para así ser capaces de atraer al personal que pueda usar bien esta nueva tecnología. Por otro lado, la incorporación de nuevas prácticas de gestión

del conocimiento puede ayudar a identificar nuevos focos de eficiencias tecnológicas en los procesos.

En el caso particular de las empresas medianas, estudios sobre la adopción de nuevas tecnologías han identificado cuatro macro barreras, que llamaremos FOED. La primera es la falta de **foco (F)**. Esta falta es evidente cuando hay confusión entre colaboradores sobre cuáles son las prioridades, y cuál es el principal objetivo de la organización. Otra barrera importante es el **desorden (O)**, entendido como la falta de procedimientos, y la falta de “dueño” en temas importantes, por poca claridad sobre quién es responsable de qué. Una tercera barrera es la falta de **equipo (E)**. ¿Tenemos gente competente a quien delegar? ¿le estamos sacando provecho al talento que tenemos? Finalmente, la cuarta barrera, es la dificultad del acceso a los **datos (D)**. Puede que nuestros sistemas registren y almacenen mucha información, pero algo muy distinto es poder acceder con facilidad a ella, y ser capaces de usarla para saber qué está sucediendo.

NUESTROS APRENDIZAJES

Adicionalmente a las lecciones de estudios previos, nosotros también hemos aprendido mucho a lo largo de esta iniciativa, tanto de las conversaciones y reacciones de los empresarios y directivos que participaron, como del proceso mismo de ser testigos de los primeros pasos que han dado varias organizaciones que, conociendo el potencial de la IA, se animaron a dar el paso diciendo: **¿Por qué no? ...es un ejercicio interesante.**

² Measuring Economic Policy Uncertainty. Baker, Bloom, Davis. Quarterly Journal of Economics, 2016.

³ Economic Policy Uncertainty: A global view from the firms. Braun, Fernández, Ferreira, Raddatz. Working paper 2020.



Un primer aprendizaje, es que una gran mayoría de las empresas que participaron en la iniciativa fueron capaces de obtener beneficios inmediatos, especialmente en términos de visualización de datos y de **"inteligencia potenciada"**. Por ejemplo, una empresa logró un cambio radical en la calidad y disponibilidad de sus forecasts. Previamente estos requerían dos semanas de dedicación completa a un ingeniero, siempre con la duda de si había o no errores importantes en los cálculos. Ahora obtienen los forecasts en minutos, con varios escenarios, y las estimaciones se construyen incorporando los datos y proyecciones macroeconómicas nacionales e internacionales. En resumen, su esfuerzo cambió desde tratar de "hacer los números" a tratar de "tomar las mejores decisiones posibles" a partir de varios escenarios.

Un segundo aprendizaje, es que las iniciativas IA no funcionan sin **conocimiento del negocio**. Este conocimiento es esencial, tanto para plantear una pregunta potente, como para interpretar los resultados y decidir qué acciones tomar.

- En las empresas medianas, este conocimiento está en la cabeza del dueño y su mano derecha.
- De entre quienes participaron en el piloto, solo aquellos que se "crearon un espacio en la agenda" obtuvieron resultados valiosos.
- Las máximas cabezas de la empresa son irremplazables, y si no son capaces de hacerse el tiempo, es mejor ni intentar una iniciativa IA, pues va a ser una pérdida de tiempo.
- Quienes pudieron delegar la operación y darse un tiempo

para “pensar con ojos del negocio”, fueron los que tuvieron avances más relevantes.

Un tercer aprendizaje, es que el sentido de “urgencia” es un gran facilitador del éxito de las iniciativas de IA pues ayuda a darle prioridad, especialmente entre quienes:

- Están conscientes de que están perdiendo oportunidades valiosas por no actuar a tiempo, o no entender qué sucede a tiempo.
- Saben que pueden cometer errores muy caros, quizás mortales para la empresa, por no actuar a tiempo, o no entender qué sucede a tiempo.

Un cuarto aprendizaje, es el hecho de entender mejor de qué se trata un proyecto IA, es decir “alfabetizarse, produce cambios importantes en la forma en que los empresarios y directivos entienden el desafío que tienen por delante.

- Un primer cambio es que, con frecuencia, los directivos se dan cuenta de que las preguntas que buscan responder son muy generales, y que es necesaria mayor precisión, por ejemplo, pasar de la pregunta general “¿Cuál es la predicción de mis ventas para el próximo año?” a “¿cómo van a ser las ventas para el próximo año del producto A, en la zona centro?”.
- Un segundo cambio, es que los empresarios y directivos se dan cuenta de que las expectativas de sus colegas y colaboradores sobre IA están sobredimensionadas: muchos creen que la IA hace magia, tema que debe corregirse para evitar frustración gratuita.
- Y un tercer cambio, es que muchos toman consciencia de que el talento interno con que cuentan para desarrollar la iniciativa IA es superior a lo que esperaban.

Finalmente, un quinto aprendizaje es que cuando damos los primeros pasos en IA, “menos es más”. Las empresas que avanzaron con más contundencia fueron aquellas que intentaron responder una pregunta valiosa con la mínima cantidad de datos, lo que llamamos el MVD o Minimum Viable Dataset. Y cuando los datos proveían de una única fuente, lo hicieron mejor aún. Por ejemplo, cuando la principal fuente era la plataforma comercial, esta sencillez en términos de sistemas se convirtió en una gran fortaleza, pues les quitó complejidad a los primeros pasos.

CONCLUSIONES

Conversado de estos temas con un profesional de larga trayectoria en el Business Intelligence, me compartió su visión de la IA y la mediana empresa. Su opinión es que para que alguien se plantee preguntas importantes sobre su negocio, primero tiene que ser capaz de ver los datos de forma fácil, para identificar patrones. Y recién a partir del 2021 ha crecido del interés de las PyMes por esas herramientas. También me decía que para el éxito de una iniciativa IA es necesario que el empresario tenga una cultura de datos, es decir que tenga la convicción de que la intuición no es suficiente, y que es importante ver qué dicen los números antes de tomar decisiones. Finalmente concluía que en el mercado tecnológico hay mucho marketing con la IA, siendo esta una de las causas de muchas experiencias frustrantes, en que los resultados están lejos de las expectativas.

Sus comentarios me parecen muy acertados y los comparto plenamente. Sin embargo, difiero en que sea imprescindible seguir un orden secuencial: primero visualización, luego inteligencia aumentada. Hoy en día, gracias al desarrollo de plataformas que combinan la visualización con motores de IA, es posible hacer ambas cosas al mismo tiempo, y esta fue la experiencia de muchos de quienes participaron en esta iniciativa piloto. Además, hay una baja sistemática y pronunciada en el costo de acceder a estas plataformas, con proveedores serios tanto nacionales como internacionales.

En resumen, la iniciativa que emprendimos con Andrés Valdivieso muestra que las medianas empresas sí pueden sacarle provecho a la IA. Sin embargo, también es evidente que incorporar la IA a la empresa es muy distinto a comprar un software, o comprar una máquina. Muchos tenemos el sueño de que la IA nos brinde respuestas rápidas y precisas, a pesar de que no tenemos el tiempo para hacernos buenas preguntas, ni de pensar cómo podríamos responderlas. E incluso, si tenemos las respuestas, nos cuesta hacernos el rato para interpretarlas y ver qué hacemos con ellas.

Por lo mismo, hoy la principal barrera es que los empresarios y directivos sean capaces de involucrarse con fuerza, y darle un espacio en la agenda. Esto es más fácil cuando tenemos “ordenada la casa”, es decir cuando la empresa tiene foco, orden, equipo y datos (FOED). Y funciona mucho mejor si intentamos responder una pregunta valiosa con la cantidad mínima de datos (MVD).



LA PARADOJA EN LA EMPRESA

“ Las empresas cometen frecuentemente el error de pensar que la innovación se puede hacer por caminos separados de la eficiencia ”.



Iván Díaz - Molina

DBA, Temple University

Director Centro de Innovación y
Emprendimiento

Profesor adjunto Dirección General
Estrategia e Innovación

ESE Business School

Universidad de los Andes

imolina.es@uandes.cl

Las organizaciones exitosas a largo plazo se están convirtiendo en una rareza, y la vida empresarial promedio se está acortando a un ritmo cada vez mayor. Hay muchas razones para esto, pero el denominador común es que cada vez es más difícil mantener las ventajas competitivas en el entorno dinámico actual, en el que las empresas se centran en el corto plazo potenciando la tendencia a acortar su vida. Las empresas que se centran en el uso táctico de las ventajas competitivas (es decir, explotar) y, al mismo tiempo, buscan adquirir el siguiente conjunto de ventajas competitivas (es decir, explorar) tienen más probabilidades de sobrevivir a largo plazo. En el mundo académico, la capacidad de una empresa para explotar y explorar ya se ha estudiado ampliamente. Algunos autores afirman que las dos actividades deben realizarse secuencialmente, otros proponen que las empresas se alternen entre ambos estados. Finalmente, se ha dedicado un importante cuerpo de investigación al estudio de empresas que realizan explotación y exploración simultáneamente; es decir, organizaciones ambidiestras.

En el contexto de la investigación sobre procesos adaptativos, March (1991) reconoció que la exploración y la explotación son esenciales para las organizaciones y compiten por recursos limitados. Concluyó que la explotación parece tener ventaja en esta competencia por su proximidad a la acción, vínculos más claros con sus consecuencias y, por lo tanto, menor incertidumbre. La exploración, a su vez, tenía más incertidumbre, plazos más largos

y menos claridad en sus implicaciones. March también postula que un desequilibrio entre explotación y exploración, con procesos adaptativos más proclives a la explotación, podría volverse autodestructivo. Según March, una organización debe alcanzar un equilibrio entre explotación y exploración en el proceso de adaptación.

Sin embargo, ¿qué son exactamente la exploración y la explotación? No hay definiciones precisas en el cuerpo de investigación en esta área. Gupta et al. (Gupta, Smith y Shalley, 2006) revisaron varias definiciones y sus principales supuestos. Un conjunto de definiciones se centró en la diferencia de aprendizaje entre los dos y si la explotación del aprendizaje siguió la misma trayectoria que el conocimiento antiguo, mientras que la exploración del aprendizaje siguió un camino diferente. Otro grupo de definiciones se centró en la presencia o ausencia de aprendizaje. Distinguen entre la explotación como el uso del conocimiento existente y la exploración como el avance hacia una nueva trayectoria de aprendizaje. Gupta et al. (2006) concluyó, en

consonancia con March (1991), que tenía más sentido diferenciar explotación y exploración en función del tipo y la cantidad de aprendizaje. Piao y Zajac (Piao & Zajac, 2016) introdujeron el concepto de explotación repetitiva (en cursiva en el original), repetición de diseños existentes para productos existentes y explotación incremental, como la creación de nuevos diseños para productos existentes. Definen la exploración como “el desarrollo de nuevos productos destinados a ingresar a nuevos dominios de mercado de productos” (2016: 1432). Los autores concluyeron que, si las empresas estuvieran continuamente activas en una explotación incremental y excesivamente repetitiva, la dinámica subyacente a la explotación y la exploración se convertiría en una combinación de complementariedad y competitividad. Si las empresas priorizaran lo primero, se podría lograr un equilibrio entre explotación y exploración.

Como Levinthal y March (1993) afirmaron, “el problema básico que enfrenta una organización es involucrarse en una explotación suficiente para asegurar su viabilidad actual y, al mismo tiempo,



dedicar suficiente energía a la exploración para asegurar su viabilidad futura. La supervivencia requiere un equilibrio, y la combinación precisa de explotación y exploración que es óptima es difícil de especificar” (p. 105). Esta combinación precisa es difícil de lograr ya que la exploración implica la asunción de riesgos, la experimentación, el juego, la flexibilidad, el descubrimiento y la innovación. Al mismo tiempo, la explotación requiere producción, eficiencia, selección, implementación y ejecución y, por lo general, estos elementos se yuxtaponen.

La alta dirección de la empresa debe desarrollar una mentalidad ambidiestra, con la capacidad de lidiar con las tensiones de la ambidestralidad a lo largo del tiempo y asignar los recursos de manera adecuada. Estas características de la alta dirección deben expandirse a todos los individuos dentro de la organización en una organización ambidiestra más avanzada. Así, a nivel individual, la alta dirección y cualquier miembro de la organización se enfrentan al reto de hacer frente a demandas contradictorias.

Esta aparente oposición entre la innovación y la eficiencia genera tensiones en la organización y problemas cognitivos y de comportamiento a nivel individual ya que los miembros de la organización se ven enfrentados a demandas contradictorias. Una forma de poder resolver esta aparente contradicción es a través de la teoría de la paradoja. Dentro de la teoría organizacional, una paradoja se define como “elementos contradictorios, pero interrelacionados que parecen lógicos de forma aislada pero absurdos e irracionales cuando aparecen simultáneamente” (Lewis, 2000: 760). Una paradoja a menudo se representa mediante el símbolo taoísta del yin y el yang, una dualidad que representa dos elementos opuestos interconectados y partes de un todo sin fisuras.

Algunos ejemplos de estas paradojas son la tensión entre el control y la flexibilidad, entre el viejo y el nuevo conocimiento, entre el retorno para los accionistas y la sostenibilidad de la empresa, entre la estabilidad y el cambio entre muchos otros.



Ford y Backoff (1988) proponen tres formas diferentes de tratar con paradojas organizacionales: lógica formal, dialéctica y trialéctica. La lógica formal elige entre las dos opciones: es una elección de "o esto o lo otro". La dialéctica ve las paradojas como dualidades, con polos en una relación interrelacionada, una elección de "ambos/y". La trialéctica no postula ningún conflicto entre los polos y aboga por la relación complementaria de las dualidades.

Emerson y Lewis (2019) postulan que las paradojas no tienen soluciones que requieran una elección de "o esto o lo otro" y coinciden con la visión dialéctica de que ambos elementos de la situación son necesarios para abordar la paradoja. Se refieren a estos elementos como "polos". La esencia de muchas negociaciones exitosas es la tensión existente entre colaborar y competir al mismo tiempo. Esta paradoja, de colaborar y competir simultáneamente entre las partes, es necesaria para

crear y asignar valor dentro de la negociación. En este caso, la colaboración será un polo y la competencia será el otro polo. En su metodología, Emerson y Lewis proponen una representación gráfica de ambos polos, véase la Figura 1, con una descripción detallada de las ventajas y desventajas del uso excesivo de cada uno. La entrada diagonal, es decir, los beneficios del polo X y los usos excesivos del polo Y, deben incluir elementos comunes para verificar la consistencia. Este último debe leerse como: los usos excesivos del polo Y impiden los beneficios del polo X. El ejercicio de reconocer la paradoja pretende abrazar ambos polos como partes de la solución y desarrollar lo que los autores describen como la "Tercera Vía". Los pasos estratégicos para lograr y mantener la tercera vía deben establecerse explícitamente y los riesgos asociados con tomar la tercera vía para completar el ejercicio. La Figura 2 representa el ejemplo de la negociación y cubre todos los elementos representados en la Figura 1.

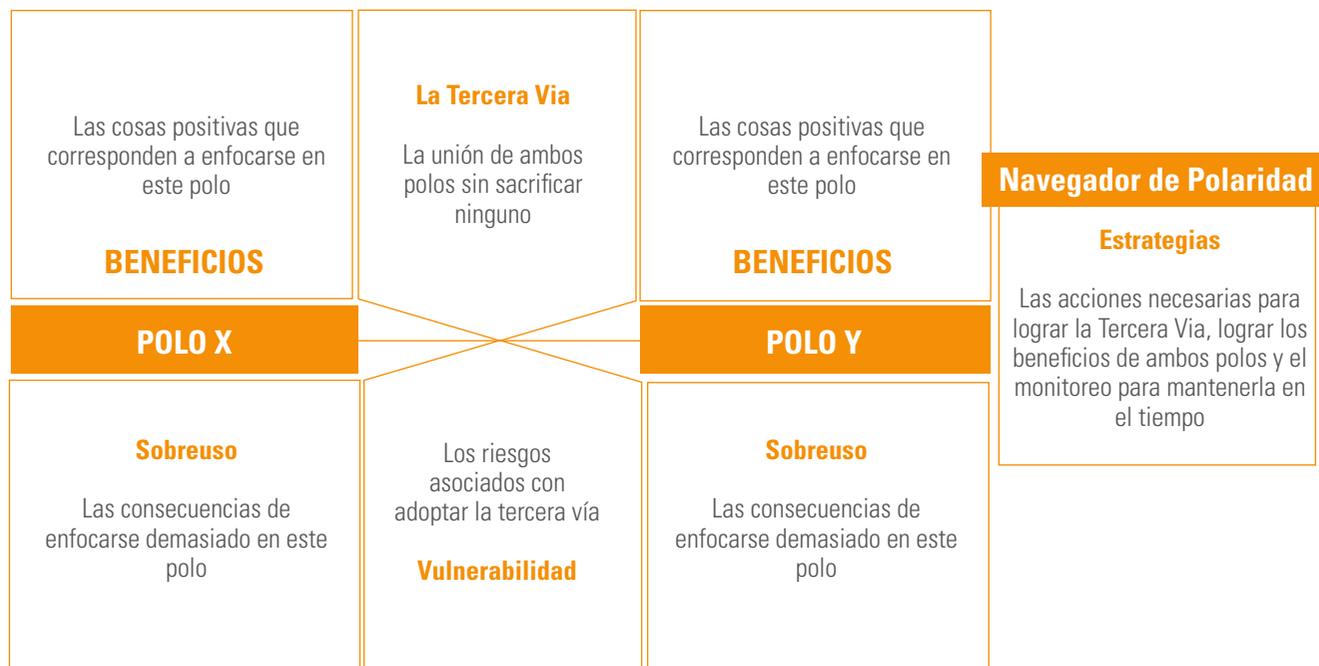


Figura 1. Representación gráfica de la metodología de Emerson y Lewis (2019). Se reproduce con permiso.



Figura 2. Ejemplo de la paradoja en negociación. Emerson y Lewis (2019). Reproducido con autorización.

Lo primero que se tiene que hacer es identificar si la dificultad con que nos enfrentamos es un problema o una paradoja. Un problema es del tipo "uno/otro", es decir contratamos a Juan o a Lucía, elegimos el proveedor A o al B. Una vez que se toma la decisión, desaparece el problema. Una paradoja es del tipo "ambos/y", es decir en la organización potenciaremos el desempeño individual y el trabajo en equipo. Ambos son necesarios para lograr los objetivos, esta interdependencia es la esencia de la paradoja. La dificultad no desaparece cuando elegimos uno u otro, tenemos que adoptar ambos. Esto puede generar problemas, tensiones, confusión en la organización.

El siguiente paso es describir los beneficios y aspectos negativos de cada polo (cuatro cuadrantes). A continuación, se hace un diagnóstico de la situación en que se encuentra la empresa con

respecto a esta paradoja, es decir cuál es el cuadrante dominante al momento del diagnóstico. Una vez que se tiene un diagnóstico, se discuten escenarios en función de distintas trayectorias futuras del tratamiento de la paradoja. Finalmente se plantean acciones para que la empresa se mantenga en los cuadrantes superiores o de beneficio de los polos. En caso de que haya una desviación hacia los aspectos negativos, se deben tomar las medidas necesarias para rectificar la trayectoria nuevamente hacia los cuadrantes superiores.

La explotación y exploración es claramente una paradoja y debe ser abordada como tal. Las empresas cometen frecuentemente el error de pensar que la innovación se puede hacer por caminos separados de la eficiencia, y eso lleva normalmente al fracaso de las iniciativas de innovación, quedándose la empresa sin la capacidad de lograr nuevas ventajas competitivas y preservar su valor en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2634940>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. doi:10.5465/AMJ.2006.22083026
- Piao, M., & Zajac, E. J. (2016). How exploitation impedes and impels exploration: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1431-1447. doi:10.1002/smj.2402
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. doi:10.1002/smj.4250141009
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Towards a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*. Vol. 25, No. 4, 760-776.
- Ford, J. D., & Backoff, R. W. (1988). Organizational change in and out of dualities and paradox. In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.), *Ballinger series on innovation and organizational change. Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (p. 81-121). Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Emerson, B., Lewis, K. (2019). *Navigating Polarities*. Paradoxical Press, Washington, D.C.



MILLENNIALS Y CENTENNIALS EN LA EMPRESA FAMILIAR:

OCHO HALLAZGOS CLAVE PARA LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

“ Las generaciones que ocupan posiciones de poder suelen pensar que las nuevas generaciones, por ser más jóvenes, carecen de la experiencia y madurez necesarias para tomar decisiones de mayor responsabilidad”.



Jon Martínez Echezárraga

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



María de los Ángeles Tapia Mansilla

Socióloga, Pontificia Universidad Católica de Chile
 Investigadora Centro de Familias Empresarias
 ESE Business School Universidad de los Andes
 mtapiam.ese@uandes.cl

Hace ya algunos años se viene hablando con gran preocupación de la diferencia sustancial en el modo de ser y de pensar entre las generaciones que lideran las empresas y que tienen más de 40 años (clásicos, baby boomers y generación X), y las nuevas generaciones (millennials y centennials)¹.

Las generaciones que ocupan posiciones de poder suelen pensar que las nuevas generaciones, por ser más jóvenes, carecen de la experiencia y madurez necesarias para tomar decisiones de mayor responsabilidad.

Una de las grandes interrogantes desde la perspectiva de quienes actualmente dirigen las empresas, es cómo motivar en su inserción laboral a estas nuevas generaciones que aparentemente no se comprometen con los negocios, tienen otros intereses -como viajar y tener tiempo libre-, son inconformistas y, además, aparentemente, ya no tienen los mismos valores que sus antecesores: se casan menos, postergan la paternidad, desean vivir múltiples experiencias, y se frustran si no pueden lograrlo. Esto contrasta del otro lado, con una mayor seriedad, compromiso y constancia de sus mayores.

Desde la perspectiva de los jóvenes de hoy, estos presentan un importante interés por el cuidado del medio ambiente, adhesión a una diversidad de causas y deseo de cambiar el status quo. Nacieron en una época de grandes cambios, siendo en su mayoría nativos digitales, lo que les ha permitido tener un acceso ilimitado a la información, rompiendo con barreras culturales, realizando múltiples tareas, y relacionándose de forma más horizontal unos con otros a través de las redes sociales.

¹ Para efectos de esta investigación, clásicos son personas mayores de 70 años; baby boomers, entre 56 y 69; generación X, entre 40 y 55, millennials, entre 23 y 39; y centennials, entre 18 y 23.

Pero ¿cuán real es este estereotipo generacional? ¿qué ocurre en la empresa familiar? ¿son y piensan tan distinto las generaciones de más y de menos de 40 años? ¿Qué esperan Millennials y Centennials de sus mayores? ¿Qué piensan sobre el futuro de la empresa familiar? ¿Cómo logramos establecer un adecuado diálogo intergeneracional para el éxito de la sucesión en la empresa familiar?

Intentamos responder estas y otras preguntas a partir del estudio Family Enterprise Global Survey on Generational Perspectives, realizado en Chile y otros cuatro países (ver recuadro “La Investigación”). Nuestro estudio nos dice que, contrariamente a lo que se suele pensar, millennials y centennials no son ni piensan tan distinto a sus antecesores en la empresa familiar. Los resultados más importantes se presentan en los siguientes ocho hallazgos:

1. LA FAMILIA ES LO MÁS IMPORTANTE: TODAS LAS GENERACIONES PRIORIZAN A LA FAMILIA Y LA EMPRESA FAMILIAR

La familia es señalada como lo más importante para todas las generaciones y géneros, lo que marca un buen punto de partida para establecer un diálogo intergeneracional. Por otra parte, la empresa familiar es altamente valorada, aunque un poco más por generaciones sobre 40 años y por quienes tienen hijos versus los que no. Los millennials y centennials incorporan los negocios

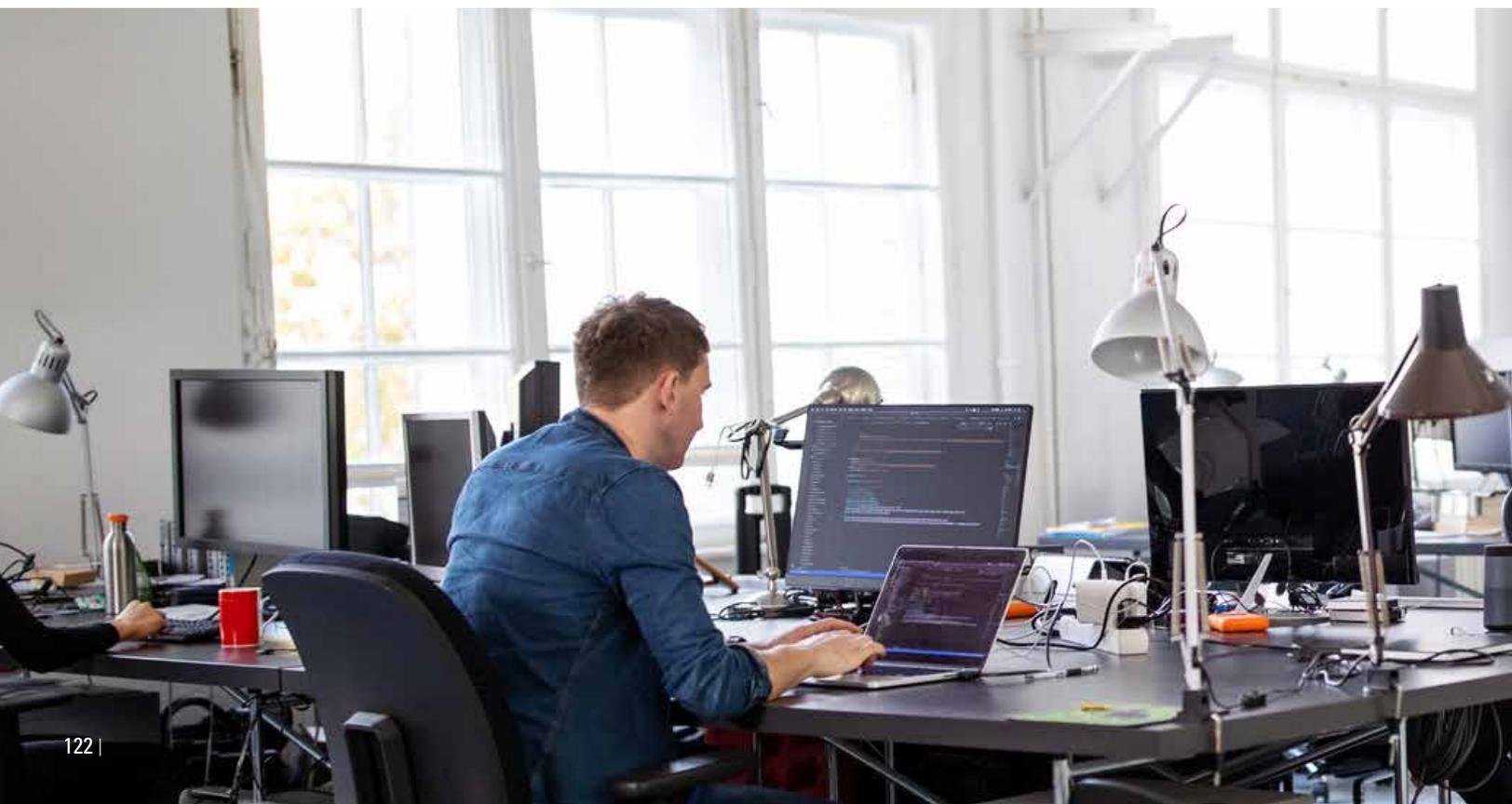
familiares como parte de su identidad, participan en la empresa familiar y aspiran a ocupar un amplio espectro de roles dentro de ella, tanto operativos como gerenciales. Además, se están preparando para alcanzarlos.

Sorprendentemente, no se observaron diferencias entre generaciones en su interés por el cuidado del medio ambiente y la generación de más de 40 años dio más importancia a la filantropía que la de menos de 40. Por otra parte, la filantropía y el medio ambiente son más importantes para mujeres que para hombres, lo que se condice con la mayor participación de las mujeres de familias empresarias en fundaciones familiares o proyectos filantrópicos familiares.

2. LAS GENERACIONES ESTÁN ALINEADAS EN LAS AGENDAS Y OBJETIVOS QUE PRIORIZAN PARA LOS NEGOCIOS FAMILIARES

Contar con una visión y estrategia común para encauzar los futuros desafíos de las empresas familiares es fundamental para su éxito.

No se encontraron diferencias en la priorización de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU entre las generaciones de más y de menos de 40 años. Ambas generaciones ponen en primer lugar el desarrollo económico y el empleo. Asimismo, las generaciones más jóvenes están menos focalizadas en el medio ambiente de lo que se creía, o bien, se encuentran alineadas en este



interés con sus mayores. Por otra parte, millennials y centennials priorizan como una necesidad estratégica para la empresa la transformación digital y la sustentabilidad y profesionalización de los negocios familiares.

3. MILLENNIALS Y CENTENNIALS DEMANDAN PRESENCIA EN CARGOS EJECUTIVOS: LAS GENERACIONES MÁS JÓVENES REQUIEREN ESTAR PREPARADAS PARA LIDERAR LAS EMPRESAS FAMILIARES

Los más jóvenes, si bien se están preparando para alcanzar los cargos que desean ocupar en cinco años más, se sienten menos preparados que sus mayores y aspiran más que ellos a ocupar cargos de mayor responsabilidad. Por ello, los mayores debieran trabajar más arduamente en preparar a los jóvenes para ocupar posiciones de liderazgo en la empresa familiar.

Millennials y centennials describen que lo que más necesitan para desarrollarse y agregar valor a la empresa familiar es adquirir más conocimiento sobre los negocios a través de un postgrado o especialización en la materia, desarrollar sus habilidades blandas y trabajar un tiempo fuera de la empresa familiar. Mientras que para las jóvenes mujeres es más importante obtener más formación, para los jóvenes hombres lo es el desarrollo de habilidades blandas y trabajar un tiempo fuera de la empresa familiar.

4. LAS BRECHAS DE GÉNERO PERSISTEN: ES HORA DE POTENCIAR EL LIDERAZGO FEMENINO

Las mujeres de todas las generaciones participan menos y tienen menos interés en participar en la empresa familiar que los hombres. Además, se sienten menos preparadas para hacerlo. Lo mismo ocurre con su interés en ocupar posiciones de mayor responsabilidad, como la de CEO, o ser altas ejecutivas. En el caso de Chile, como lo demuestran las tendencias globales, destaca la gran cantidad de mujeres que aspira a ocupar estas posiciones en 5 años más, versus aquellas que actualmente las ocupan, mostrando una brecha importante en la que es posible trabajar al interior de las familias empresarias.

5. SER PADRES AUMENTA LA CONEXIÓN CON LA FAMILIA EMPRESARIA

Quienes tienen hijos se identifican más con la familia empresaria, participan más en ella, están más interesados en la filantropía y ven una menor necesidad de transformación relacionada con la profesionalización de la empresa familiar o la digitalización, que los que no tienen hijos. De alguna manera, tienden a ser más conservadores, y en ese punto, acercan sus posiciones a las de generaciones sobre 40 años. Posiblemente ellos tienen más deseos de perpetuar la empresa familiar como un legado para sus hijos.





6. MILLENNIALS Y CENTENIALS ESTÁN MENOS INTERESADOS EN LOS SISTEMAS DE GOBERNANZA FAMILIARES

Las generaciones más jóvenes se interesan menos en ocupar cargos dentro del gobierno de la familia que las generaciones mayores. Esto revela la necesidad de crear espacios para los jóvenes y promover su interés en formar parte.

7. UN PUNTO DE DIVERGENCIA: CÓMO POTENCIAR A LAS NUEVAS GENERACIONES PARA QUE PUEDAN LIDERAR LAS EMPRESAS FAMILIARES

Tanto quienes tienen más de 40 años como quienes tienen menos, concuerdan en que las nuevas generaciones necesitan obtener un conocimiento práctico en los negocios y desarrollar sus habilidades de liderazgo. Sin embargo, las generaciones mayores dan más énfasis a la necesidad de modelar los valores y cultura de los jóvenes, mientras que estos creen que a ellos les ayudaría mucho una actitud más abierta y receptiva hacia nuevas ideas para el negocio.

8. A PESAR DE LAS TENDENCIAS GLOBALES, EXISTEN DIFERENCIAS ESPECÍFICAS ENTRE PAÍSES

Mientras que el principal desafío para la empresa familiar en Estados Unidos es “los cambios en las necesidades y comportamiento del cliente”, y en China, “la competencia en su mercado”, en Chile lo es “la incertidumbre política y/o social”, lo que se condice con el periodo post estallido social y de pandemia

en el que fue aplicada la encuesta en este país.

Otro hallazgo interesante fue que Estados Unidos, seguido por China, adhirieron menos a los ODS que el resto de los países, y en particular que México, obtuvo la mayor adhesión en cada uno de ellos. Lo primero, podría relacionarse con las limitaciones que supondría cada uno de los ODS al crecimiento de las empresas de estos países en el escenario altamente competitivo en el cual se desenvuelven. Por su parte, España, adhirió en mayor proporción a “alcanzar la equidad de género empoderando a las mujeres y niñas”, lo que se condice con una ola de movimientos feministas en los últimos años.

La filantropía fue otro punto que marcó diferencias entre países. En particular las empresas familiares de Estados Unidos, seguidas por China, declararon invertir más en filantropía que las empresas del resto de los países. Si bien esto puede relacionarse con temas culturales y con la forma en cómo se aplican los impuestos en cada país, esto también está altamente correlacionado con el tamaño de las empresas. En el caso de Estados Unidos y de China, las personas que participaron en el estudio provienen de empresas más grandes que las del resto de los países y, efectivamente, las empresas de mayor tamaño practican más la filantropía.

Por último, en Chile, versus el resto de los países, destaca el alto porcentaje de mujeres que no participa ni desea participar en el futuro en la empresa familiar, correspondiente a una de cada cinco mujeres, lo que da cuenta de importantes brechas de género, y de la necesidad de promover y potenciar a las mujeres en este país.

CONCLUSIONES

Las nuevas generaciones no son tan diferentes como se pensaba, al menos de cara a la empresa familiar, están comprometidas con ella y se están preparando para asumir nuevos roles. Podemos aprovechar este alineamiento para establecer un diálogo sobre la agenda estratégica de la empresa familiar hacia el futuro. Por lo mismo, es fundamental conocer sus intereses y necesidades, para ayudarlas a desarrollarse y hacer carrera, para luego insertarse exitosamente en la empresa familiar. Es importante también, poner atención a las mujeres y personas que no tienen hijos en la empresa familiar, ya que son quienes muestran un menor interés y participan menos en la misma.

La cercanía de miradas y proyecciones para la empresa familiar entre generaciones puede haberse visto afectada por el contexto de crisis social, tanto por los acontecimientos derivados del estallido social de octubre de 2019 en Chile,

como por el Covid-19 en todo el mundo, lo que puede ser una oportunidad para unificar visiones.

Las familias empresarias pueden verse altamente beneficiadas por la "propiedad psicológica" que genera formar parte de una familia empresaria en las nuevas generaciones. El desafío de las familias empresarias será crear una visión compartida entre generaciones pudiendo generar valor en sus negocios y dar continuidad a la empresa familiar por generaciones.

Las distintas generaciones necesitan encontrarse en un profundo diálogo que pueda construir un camino para el desarrollo de las futuras generaciones de empresas familiares. Para lograrlo, deben cuestionar sus valores, evaluando cuáles de ellos deben persistir en la familia empresaria. Estos, particularmente, deben ser aquellos que sean funcionales y representen la esencia de la familia.





LA INVESTIGACIÓN

El estudio Family Enterprise Global Survey on Generational Perspectives fue desarrollado por 12 académicos, analistas y consultores de seis instituciones en cinco continentes:

- Centro de Familias Empresarias del ESE Business School de la Universidad de los Andes (Chile);
- ESADE Business School (España);
- Kellogg School of Management de la Northwestern University (Estados Unidos);
- Institute for Enterprising Families del Tecnológico de Monterrey (México);
- Tanoto Center for Asian Family Business and Entrepreneurship Studies de la Hong Kong University of Science and Technology (China); y,
- Lansberg & Gersick and Associates, una firma global, líder en consultoría de familias empresarias, especialmente de Estados Unidos y España.

Si bien el estudio se realizó en los 5 países donde pertenecen las instituciones mencionadas, un número importante de encuestados formaba parte de familias empresarias cuya base estaba en otros países, con lo cual, 1.318 personas de 39 países y distintas generaciones de una familia empresarial, respondieron una encuesta online entre noviembre de 2020 y mayo de 2021. Se realizó un análisis global con los 1.318 casos, y una comparación entre países, con 1.139 casos, correspondientes a Chile, China, México, España y Estados Unidos.

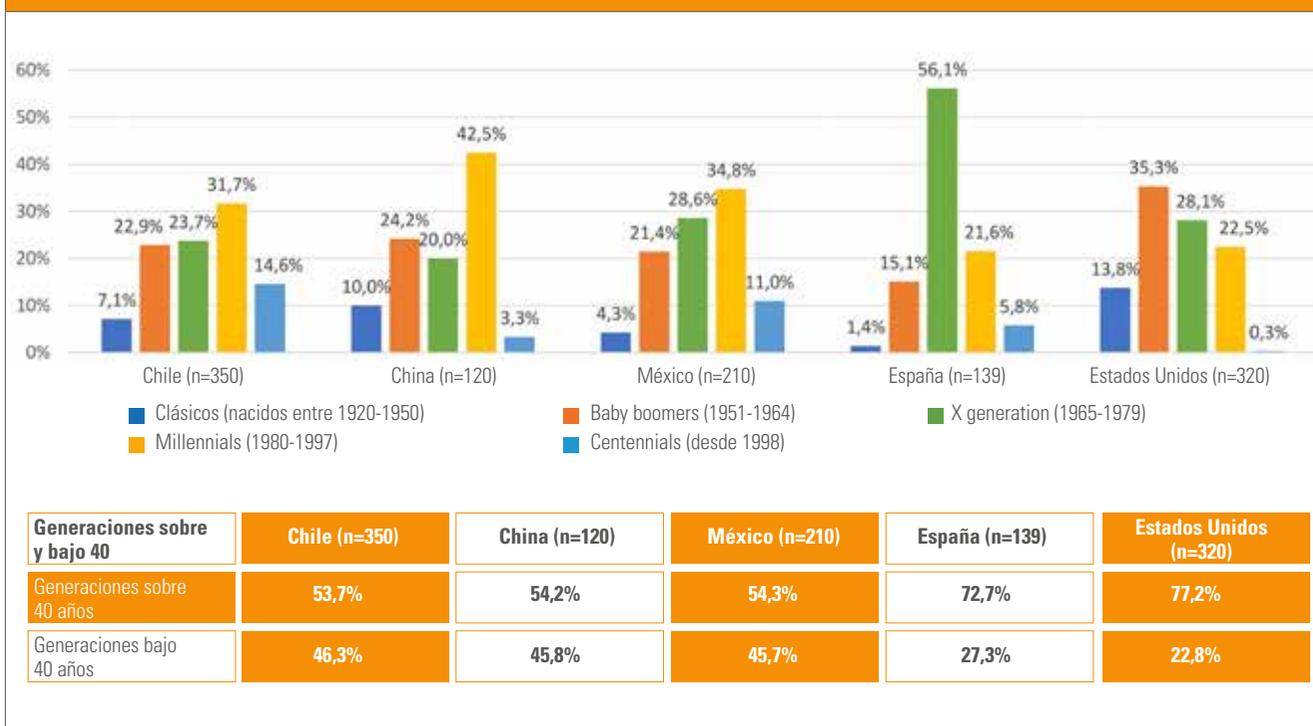
Se relevaron solo los resultados que contaron con un 95% de confianza estadística.

FIGURA 1: ¿EN QUÉ PAÍS ESTÁN LAS OFICINAS CENTRALES DE SU EMPRESA FAMILIAR?



n=1318

FIGURA 2: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR PAÍS Y GENERACIÓN



n=1139; las restantes 179 personas provienen de otros 34 países indicados en la Figura 1.

Estudio completo en PDF: <https://bit.ly/3pKQEtW>Grabación Webinar internacional: <https://bit.ly/3oVzYRc>



EMPRESAS FAMILIARES EN CHILE:

¿SON MENOS INNOVADORAS?



Jon Martínez

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



Iván Díaz - Molina

Ph.D., Temple University
 Director Centro de Innovación y
 Emprendimiento
 Profesor adjunto Dirección General, Estrategia
 e Innovación.
 ESE Business School
 Universidad de los Andes
 imolina.ese@uandes.cl



María de los Ángeles Tapia

Socióloga, Pontificia Universidad Católica de
 Chile
 Investigadora Centro de Familias Empresarias
 ESE Business School
 Universidad de los Andes
 mtapiam.ese@uandes.cl



Juan Acevedo

Sociólogo y magister en sociología
 Pontificia Universidad Católica de Chile y
 master en Social Research, Universidad de
 Manchester
 Investigador Centro Innovación
 y Emprendimiento
 ESE Business School
 Universidad de los Andes
 jacevedo.ese@uandes.cl

“ La innovación debe ser permanente, explícita y generar valor, debe provocar cambios significativos en la manera de hacer las cosas y debe ser observada desde un enfoque sistémico”.

La innovación en Chile es un tema que ha ido cobrando cada vez más relevancia porque se relaciona directamente con los niveles de productividad y desarrollo que puede alcanzar el país. Según el Índice Global de Innovación (1), Chile ocupa la posición 53, retrocediendo paulatinamente desde el año 2012. Además, según datos de la OCDE (2), es el quinto país menos productivo entre los miembros de esta organización.

La innovación atañe tanto a empresas familiares (EF) como no familiares (ENF). En Chile estimamos que alrededor de un 90% de las empresas son de propiedad y administración familiar (3), cifra similar a otros países, por ejemplo, correspondiente a un 89% en España y a un 90% en EEUU (4). Algunos autores concluyen que aspectos tales como los incentivos y estructuras de autoridad, entre otros que caracterizan a estas empresas, presentan ventajas y obstáculos específicos que pueden afectar significativamente la innovación (5).

Cabe entonces preguntarse, ¿qué tan innovadoras son las empresas familiares en Chile? Para responder esta pregunta, entre 2021 y 2022 el Centro de Familias Empresarias en conjunto con el Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School, realizamos un estudio sobre la gestión de la innovación en EF y sus diferentes generaciones, comparándolas con ENF. Participaron en el estudio 143 empresas, de las cuales 103 son EF y 40 ENF (ver el recuadro de Metodología y la Figura 1).

La principal conclusión de nuestro estudio es que no existe una diferencia estadísticamente significativa entre EF y ENF, aunque las EF de primera generación son más innovadoras que las ENF y que las EF de segunda y demás generaciones.

Los resultados indican que la primera generación de una familia empresaria es la que gestiona de mejor manera la innovación en comparación a las empresas familiares de 2da. y más generaciones y a las ENF. Mientras tanto, las empresas familiares de 2da. generación son las menos innovadoras. Por último, las empresas de 3ra. y más generaciones (que son solo 19 empresas en nuestra muestra) mejoran sus desempeños en innovación, aunque no superan a las de 1ra. generación ni a las ENF. La Tabla 1 presenta estos resultados según los componentes del modelo de gestión de la innovación que se describen brevemente en el recuadro de Metodología.

TABLA 1. PROMEDIOS COMPONENTES MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

| COMPONENTES MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN | EMPRESAS FAMILIARES | | | EMPRESAS NO FAMILIARES |
|--|---------------------|--------------------|----------------------------|------------------------|
| | PRIMERA GENERACIÓN | SEGUNDA GENERACIÓN | TERCERA Y MÁS GENERACIONES | |
| ECOSISTEMA | 3,65 | 3,36 | 3,60 | 3,46 |
| GESTIÓN DE LOS ACTIVOS CLAVE | 3,95 | 3,66 | 3,90 | 3,75 |
| PROCESOS | 3,47 | 3,19 | 3,48 | 3,39 |
| ORIENTACIÓN A RESULTADOS | 3,81 | 3,60 | 3,50 | 3,68 |
| CULTURA | 3,79 | 3,34 | 3,31 | 3,37 |
| NIVEL DE INNOVACIÓN | 3,71 | 3,42 | 3,63 | 3,57 |

Nota: Se promedian las respuestas de las preguntas de cada componente en una escala de 1 a 5, donde 1 es “En total desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”.
n=143

¿Qué explica que la primera generación sea la más innovadora?

Siguiendo la literatura (6), las EF de 1ra. generación suelen tener una característica muy particular que las diferencia de las ENF y de las otras generaciones de familias empresarias. En estas empresas, el fundador¹ es quien administra, ocupando la posición de gerente general o CEO pero, a su vez, es dueño de la empresa, lo que le permite administrarla y controlarla al mismo tiempo. La Tabla 2 muestra que las EF de 1ra. generación son de propiedad del fundador en un 87% de los casos. Esto lleva aparejado una serie de rasgos distintivos de este tipo de empresas. Por una parte, los fundadores poseen una menor aversión al riesgo porque en los inicios de la empresa tienen poco que perder y tienden a “jugársela más” en sus ideas y proyectos. Además, ellos toman las decisiones a solas y no requieren un acuerdo entre varios accionistas o familiares que podrían tener distintos intereses. Por otra parte, los fundadores tienen una visión y estilo de liderazgo particular que suelen transmitir a sus colaboradores, estableciendo relaciones de confianza con los mismos y con sus proveedores y clientes, lo que crea un ambiente para que la innovación florezca.

Con la aparición de una nueva generación al mando de la EF, suele haber un reordenamiento y reestructuración de la empresa. En la

2da. generación la propiedad suele estar distribuida bajo la figura de una sociedad de hermanos que han heredado la empresa de sus padres. En esta etapa la empresa tiene un nuevo administrador que, si bien puede ser hijo o hija del dueño fundador, también puede ser un CEO externo. Si es hijo(a) tiene que consultar las grandes decisiones con sus hermanos socios, lo que normalmente vuelve más conservadora a la familia empresaria que no desea arriesgar el patrimonio que han heredado en decisiones muy innovadoras. Si es un CEO no familiar, la administración se separa de la propiedad familiar y suelen ocurrir “problemas de agencia”, donde el CEO no familiar suele tomar decisiones con menos rapidez y más consulta a los accionistas familiares para no correr riesgos innecesarios y dañar así su trayectoria profesional. Esto también puede frenar la innovación.

En la 3ra. generación y siguientes, las EF suelen encontrarse en la etapa del consorcio de primos, hijos de los hermanos y nietos del fundador. La propiedad suele estar más atomizada y las distintas ramas de la familia empresaria deben por fuerza organizarse bajo un gobierno corporativo con las mejores prácticas y una gerencia muy profesional si quieren continuar con éxito en el tiempo. La profesionalización y mejores prácticas de gobierno vuelven a fomentar una mayor innovación.

¹ Fundador o fundadora.



TABLA 2. PROPIETARIOS DE EMPRESAS FAMILIARES SEGÚN GENERACIÓN QUE ESTÁ AL MANDO DE LA EMPRESA FAMILIAR

| ¿QUIÉN O QUIÉNES DETENTA(N) LA MAYORÍA DE LA PROPIEDAD? | PRIMERA GENERACIÓN | SEGUNDA GENERACIÓN | TERCERA O MÁS GENERACIONES | TOTAL |
|---|--------------------|--------------------|----------------------------|-------|
| FUNDADOR(A) | 87,1% | 35,6% | 17,6% | 49,5% |
| UN GRUPO DE HERMANOS | 12,9% | 64,4% | 58,8% | 46,2% |
| UN GRUPO DE PRIMOS | 0,0% | 0,0% | 23,5% | 4,3% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Nota: se excluyó de esta tabla la categoría "Otros", correspondiente a 10 casos.
n=93

Otros Resultados

El componente cultura de la innovación (ver el recuadro de Metodología) fue el que tuvo los mayores puntajes a favor de las EF, y es que en este tipo de empresas existen ciertas características que se transmiten de generación en generación, relativas a la instalación de prácticas y valores que fomentan la innovación. Destaca, principalmente en la 1era. generación, un estilo de liderazgo que fomenta la autonomía, innovación y libertad para tomar riesgos, jefes innovadores y colaboradores comprometidos, ser lugares innovadores y emprendedores, donde se puede arriesgar, con el deseo de estar en la vanguardia y ser líderes, y la búsqueda de nuevas ideas y oportunidades, con énfasis en el crecimiento. Por otra parte, es la 1era. generación de familias empresarias la que gestiona de mejor manera los activos clave, es decir, la tecnología, relaciones con clientes y proveedores, y el conocimiento desarrollado al interior de la organización.

Otro punto relevante es que las EF perciben en todas sus generaciones y tamaños, una mayor presión por innovar que las ENF. Observan en mayor proporción que su sector se encuentra sujeto a cambios tecnológicos frecuentes, que deben mantener bajos los costos, que el personal debe tener una mayor

especialización y conocimiento técnico, y que les afectan más los factores económicos, políticos y sociales externos.

Pese a que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas, al aumentar el tamaño de las EF, disminuye su desempeño en gestión de la innovación, lo que es coincidente con una empresa de 1ra. generación, que suele ser más pequeña. En las ENF, en cambio, se observó lo contrario, excepto en el componente cultura y en el subcomponente liderazgo. Al aumentar su tamaño, mejoran sus niveles de gestión de la innovación.

Los puntos más débiles en materia de gestión de la innovación para las EF fueron gestión de procesos y orientación a resultados. Estos refieren a llevar a cabo procesos formales, con objetivos e indicadores, asignación de responsabilidades y evaluación de resultados, y, por otra parte, a la revisión del cumplimiento de objetivos y metas. En las EF de 2da. generación la persona encargada de innovar depende en menor proporción del CEO que en las ENF y que en las empresas de primera generación. Además, tienen peores desempeños en definir una estrategia clara que considere el escenario actual para tomar decisiones futuras, en comparación con las ENF.



Mirando al Futuro

Chile arrastra junto al resto de países de Latinoamérica varios problemas relacionados con la innovación. Uno de ellos, es su adopción tardía. Por otra parte, haber estado centrado principalmente en la imitación, y, por último, su modelo basado en la adquisición de tecnología versus la inversión en I+D (7).

Las empresas chilenas, tanto familiares como no familiares, se han enfocado más en el desarrollo de actividades de eficiencia que en actividades de gestión de la innovación. Junto con ello, la sistematización de los procedimientos de innovación ha sido escasa (8). Para corregir esto, y así asegurar el éxito en el largo plazo, se requiere que las empresas se conviertan en organizaciones ambidiestras, es decir, que sean capaces de realizar simultáneamente actividades de eficiencia operacional e innovación (9).

La innovación debe ser permanente, explícita y generar valor, debe provocar cambios significativos en la manera de hacer las cosas y debe ser observada desde un enfoque sistémico. La inversión en tecnología, que es una forma de innovación donde destacan las EF, puede dar soporte a una innovación específica, pero también

se debe promover la innovación de productos, de procesos, en la estrategia, en marketing, en diseño y la innovación en el modelo de negocios (9).

La innovación debe crear valor para ser sustentable. El gran reto de las familias empresarias es crear valor a lo largo de las generaciones. Para lograrlo, deben permanecer unidas, planificar sus sucesiones y organización, e insertarse de manera positiva en un entorno cambiante. Las EF deben aprovechar su sello familiar y la flexibilidad que les otorga formar parte de la propiedad y administración de la empresa, incorporando la innovación de manera explícita, continua y sistemática en su ADN. En esto último, vale la pena mirar hacia atrás, hacia la historia de la EF, y sacar lo mejor de su legado fundacional, es decir, del desempeño alcanzado por su primera generación, pero sin dejar de mirar hacia adelante, hacia la inclusión de nuevos factores determinantes de la innovación, como estrategia, organización, procesos de gestión de la innovación y orientación a resultados, donde las empresas familiares, particularmente, la segunda generación, tienen peores desempeños que las empresas no familiares.

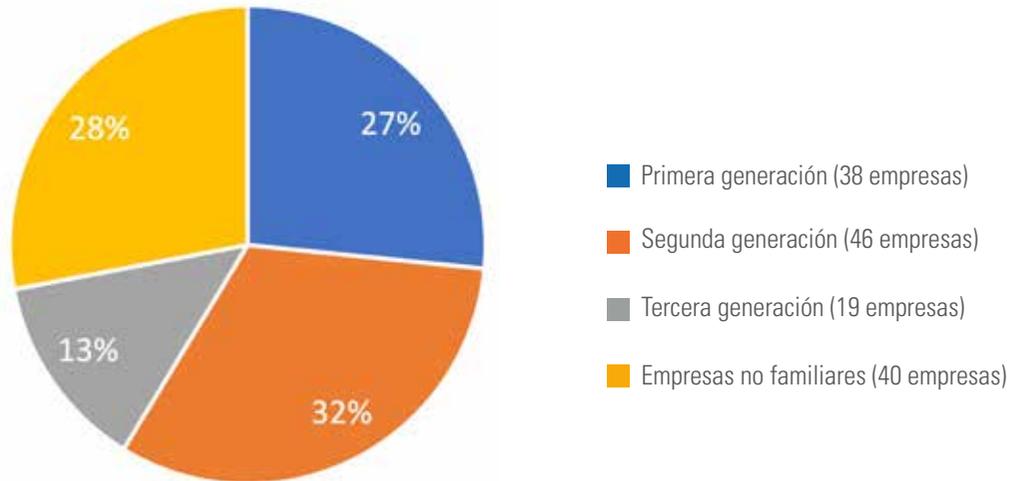
METODOLOGÍA

Estudio no probabilístico. Se envió un cuestionario online a gerentes generales y gerentes de innovación de un marco muestral de 3.000 empresas pertenecientes a las bases de datos del ESE Business School, obteniendo 143 respuestas válidas.

El análisis se realizó a partir del Modelo de Gestión de la Innovación "Most Innovative Companies", elaborado por el Centro de Innovación y Emprendimiento, que permite medir componentes claves de la gestión de la innovación: i) El Ecosistema: conformado por el liderazgo, la estrategia, recursos humanos y estructura; ii) La Gestión de Activos Clave: compuesta por gestión del conocimiento, gestión de relaciones en la cadena de valor y gestión de la tecnología; iii) Procesos de Innovación: conformado por gestión de la innovación, desarrollo de nuevos productos o servicios, y desarrollo de nuevos procesos; iv) Orientación a resultados; y, v) Cultura de la innovación.

Se presentaron solo los resultados que contaron con un 95% de confianza estadística, y de no serlo, se mencionó en el texto.

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE EMPRESAS SEGÚN GENERACIÓN QUE ESTÁ AL MANDO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y EMPRESAS NO FAMILIARES



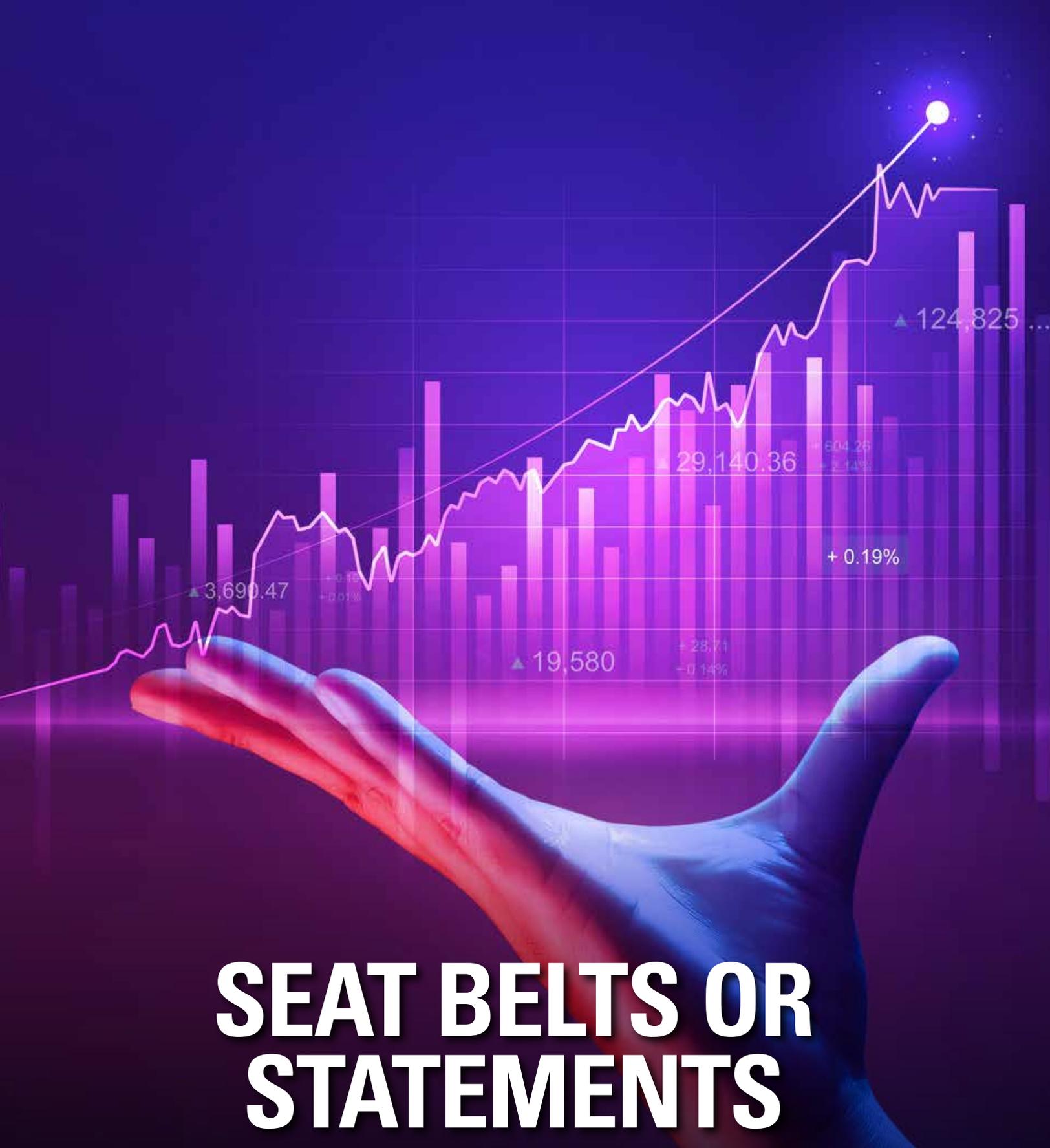
n=143



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. WIPO. (2021). Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis. Geneva: World Intellectual Property Organization.
2. OCDE. (2019). Compendio de Estadísticas de productividad.
3. Estudios realizados en el Centro de Familias Empresarias del ESE Business School.
4. Instituto de la Empresa Familiar (2015). La empresa familiar en España. Barcelona, España.
5. De Massis, A., Frattini, F., Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms. *Family Business Review*, 26(1), 10-21.
6. Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics* 80 (2), 385-417.
7. Geldes, C., & Felzensztein, C. (2013). Marketing innovation in the agribusiness sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26 (1), 108–138. / Geldes, C., Felzensztein, C. & Palacios, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management* 61, 55-66.
8. WIPO. (2021). Op.cit.
9. Díaz-Molina, I., Acevedo, J. & Cortés, P. (2021). Evolución de la innovación en Chile: Radiografía de la última década en las empresas chilenas. Ril Editores. Santiago, Chile.





SEAT BELTS OR STATEMENTS

WHICH LOAN REGULATIONS MATTER FOR WHOM?



Santiago Truffa

Ph.D., UC Berkeley
 Profesor asistente Dirección Financiera
 Profesor Centro Estudios Inmobiliarios
 ESE Business School
 Universidad de los Andes
 struffa.ese@uandes.cl



Sheisha Kulkarni

Ph.D., UC Berkeley's Haas School of Business, profesor asistente en University of Virginia's McIntire School of Commerce
 sk7nn@comm.virginia.edu



Gonzalo Iberti

Estudiante de Phd en la Universidad Adolfo Ibáñez

“Los consumidores suelen tomar decisiones poco óptimas sobre productos financieros complejos. Al menos el 85% de los estadounidenses se ha encontrado con una comisión inesperada u oculta en los últimos dos años y dos tercios de ellos dicen que están pagando más ahora en cargos sorpresa que hace cinco años”.

Los consumidores suelen tomar decisiones poco óptimas sobre productos financieros complejos. Al menos el 85% de los estadounidenses se ha encontrado con una comisión inesperada u oculta en los últimos dos años y dos tercios de ellos dicen que están pagando más ahora en cargos sorpresa que hace cinco años (Consumer Reports 2019). Estos errores o sorpresas suelen ser el resultado de asimetrías de información entre el prestatario y el prestamista, que dejan a los prestatarios sin la información necesaria para tomar decisiones óptimas (Gabaix y Laibson 2006).

Además, una literatura creciente (Carvalho y Silverman 2019, Gao et al. 2020, Jin et al. 2018, y Ru y Schoar 2017 entre otros) ha demostrado que estas asimetrías pueden ser intencionadas: la complejidad se utiliza para ocultar a los consumidores características contractuales indeseables.

Se han utilizado dos tipos de iniciativas regulatoras para combatir este problema de la complejidad. La primera son las políticas relativamente "paternalistas": el regulador determina inicialmente cuál es el producto óptimo para la mayoría de los consumidores y luego utilizan intervenciones como los "nudges" (por ejemplo, Thaler 2008, David et al. 2006) para animar a los consumidores a utilizar este producto.

La segunda son las políticas de divulgación, en las que el regulador obliga a los prestamistas a divulgar determinadas características de un producto (por ejemplo, el tipo de interés y las comisiones) y/o a hacer que esas características sean destacadas. En teoría, las normas de divulgación deberían permitir a los consumidores acceder fácilmente a la información pertinente y, por tanto, tomar mejores decisiones financieras. A diferencia de los paternalistas, el regulador del campo de la divulgación asumen que los consumidores tomarán decisiones financieras (casi) óptimas si pueden acceder fácilmente a la información relevante.

Nuestro trabajo es el primero que compara directamente los efectos sobre el consumidor de las regulaciones paternalistas frente a las de divulgación. Además, predecimos y probamos los efectos de estas regulaciones en prestatarios con diferentes niveles de sofisticación financiera. Aunque (Campbell et al. 2011) han propuesto que los consumidores se beneficiarían de la estandarización de los productos de préstamo y un modelo teórico (Heidhues y Koszegi 2018) predice que la estandarización

mejoraría la competencia en el mercado, creemos que somos los primeros en proporcionar estimaciones empíricas de los efectos de los contratos estandarizados.

Nuestros resultados indican que cuando se trata de regulaciones financieras; algunas poblaciones se benefician de los cinturones de seguridad (estandarización), mientras que otras se benefician de la divulgación de información.

Intuitivamente, nuestros resultados sugieren que, los prestatarios poco sofisticados desde el punto de vista financiero pagan un coste relativamente alto por estudiar los contratos financieros. Esto es coherente con Campbell et al. (2011), que sostiene que los costos de búsqueda pueden estar más correlacionados con la capacidad cognitiva o la experiencia financiera. El mayor coste, podría deberse a la falta de comprensión de cómo las comisiones afectan al coste total o al coste mensual de un préstamo. Si a estos prestatarios se les presenta una información mejorada, no está claro si son capaces de comprender las implicaciones

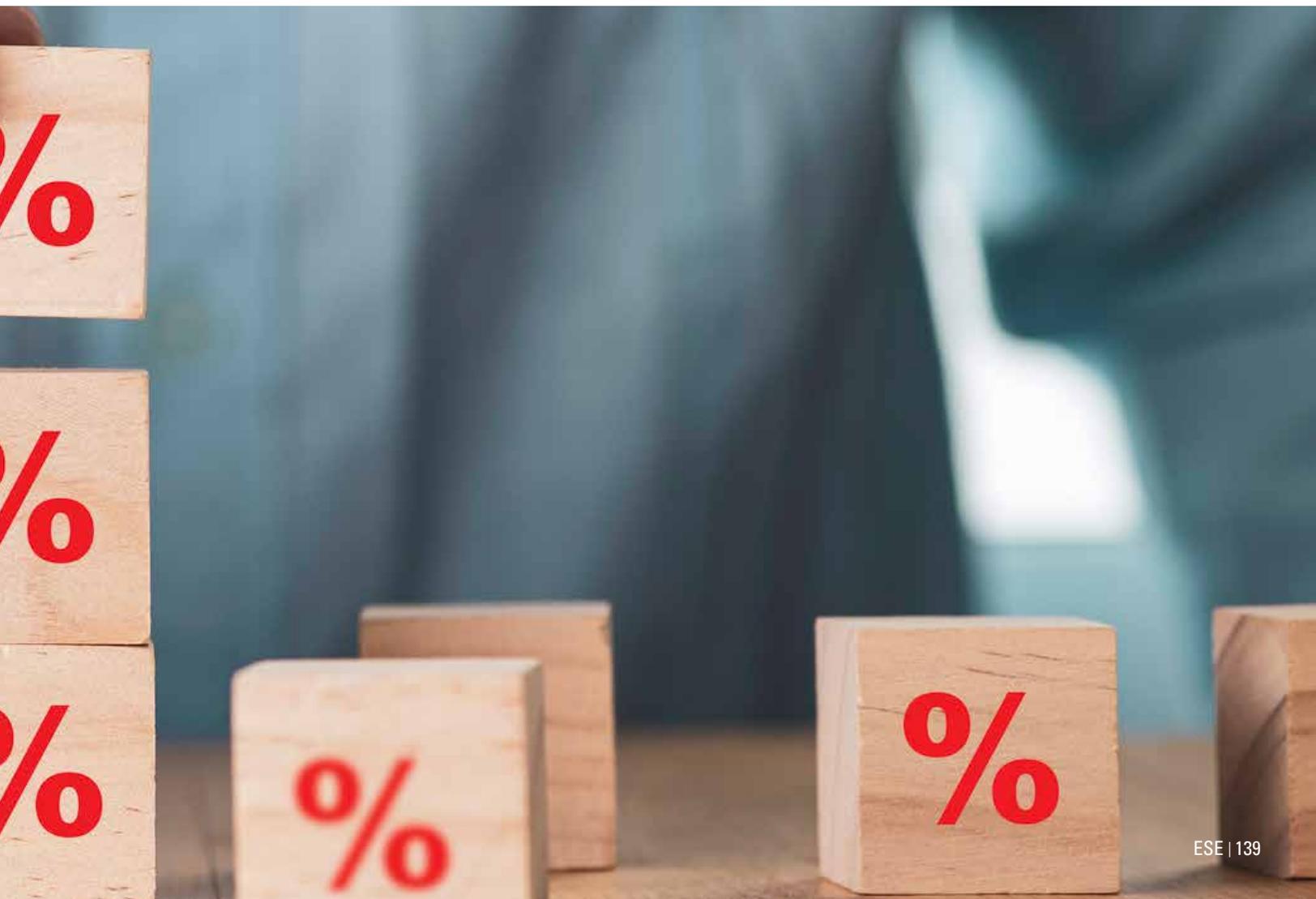


de esa información en sus costos de bolsillo. Los "cinturones de seguridad" (como la estandarización de las características del contrato) que limitan los tipos de comisiones que los prestamistas pueden cobrar son más apropiados para los prestatarios que tienen problemas para entender los términos financieros relevantes. Las normas de divulgación, en cambio, son más adecuadas para los prestatarios que son financieramente sofisticados y pagan un coste relativamente bajo por estudiar los contratos. Es posible que no deseen leer la letra pequeña, pero entenderían las implicaciones financieras de sus gastos de bolsillo si lo hicieran. La divulgación también permite a estos prestatarios mejorar sus condiciones iniciales de préstamo negociando con otros prestamistas, ya que les resulta relativamente barato considerar más contratos en su conjunto de oportunidades. Por el contrario, los contratos estandarizados no ayudan a los prestatarios financieramente sofisticados, ya que pueden evitar los errores y trampas a los que sucumben los prestatarios menos sofisticados financieramente. Para comparar las magnitudes de los diferentes efectos regulatorios, debemos identificar por separado los efectos de

la estandarización y la divulgación. Chile introdujo dos cambios regulatorios que nos permiten examinar los efectos de los contratos estandarizados y la divulgación. En 2011, introdujeron un contrato llamado "Contratos de Crédito Universal" que estaba estandarizado y tenía una divulgación mejorada. Estos contratos debían ser mostrados a todos los que contrataran un préstamo por debajo de un determinado importe de corte, pero el posible prestatario podía elegir un préstamo que no fuera un contrato de crédito universal.

En 2012, debido a la popularidad de las características de divulgación de los contratos de crédito universal, se aplicaron posteriormente a todos los préstamos. Aprovechamos el diferente momento de la normativa para separar los efectos de los contratos estandarizados y la divulgación por separado.

Para estimar los efectos de las diferentes regulaciones, comparamos a los prestatarios que se encuentran justo por encima y por debajo del límite de préstamo regulado. En Chile, los





préstamos y las transacciones de los consumidores se realizan en una moneda -pesos chilenos-, mientras que la regulación se aplica a un límite en una segunda moneda ajustada a la inflación -la Unidad de Fomento o UF-. Como es probable que los consumidores apunten al monto de su préstamo en pesos, es poco probable que manipulen el monto de su préstamo en UF para que esté por encima o por debajo del corte basado en el tipo de cambio diario entre las dos monedas. De hecho, al realizar una prueba de densidad de McCrary (2008), no encontramos ninguna agrupación del volumen de préstamos por encima o por debajo del límite. Tampoco encontramos pruebas de selección de prestatarios en los observables, incluido el tipo de interés de los préstamos, a ambos lados del límite. Debido a este sistema de doble moneda, los posibles prestatarios cercanos al límite serían asignados aleatoriamente a ver los Contratos de Crédito Universal cuando pidieran un préstamo, mientras que a los prestatarios por encima del límite no se les proporcionaría como opción de préstamo.

Encontramos que las mejoras en la estandarización y la divulgación redujeron la morosidad en 14,4 puntos porcentuales (40% desde una media de 34 puntos porcentuales) y redujeron el impago en 1,6 puntos porcentuales (94%). Aprovechando el momento diferencial de las intervenciones reguladoras, encontramos que el efecto de la estandarización por sí sola es estadísticamente insignificante. Por tanto, podemos atribuir los efectos de la primera ley al aumento de la divulgación. Sin embargo, dado que el límite reglamentario del tamaño del préstamo es relativamente grande (1.000 UF), también nos interesa el comportamiento de los prestatarios fuera del límite. Creemos que somos los primeros en aplicar la metodología propuesta por Angrist y Rokkanen (2015)

para estimar los efectos de los contratos estandarizados lejos del límite. Encontramos que los contratos estandarizados tienen un efecto más fuerte en la reducción de la morosidad a medida que el tamaño del préstamo disminuye.

Para determinar cómo reaccionan los prestatarios heterogéneos a las diferentes intervenciones, seguimos a Ru y Schoar (2017), entre otros, y utilizamos los años de escolaridad en los pequeños barrios locales como una aproximación razonable a la sofisticación financiera. Utilizando una estrategia de diferencia en diferencias, encontramos que los prestatarios financieramente sofisticados reducen sus tasas de morosidad en 10 puntos porcentuales en relación con los prestatarios de control bajo el régimen de divulgación. Los prestatarios poco sofisticados desde el punto de vista financiero reducen sus tasas de morosidad en una cantidad similar con la introducción de contratos estandarizados. Sin embargo, los prestatarios financieramente sofisticados no parecen incumplir menos con los contratos estandarizados y los prestatarios financieramente poco sofisticados no parecen incumplir menos con una mayor divulgación.

Hasta ahora, la literatura ha mostrado efectos mixtos de la divulgación financiera del consumidor en los resultados financieros. Se ha demostrado que la divulgación reduce la toma de préstamos en el caso de los préstamos de día de pago (Bertrand y Morse 2011, Wang y Burke 2021) y reduce el tamaño del préstamo y un comportamiento de reembolso más responsable (Padi 2018). Otros han encontrado ningún efecto en la divulgación de los tipos de interés para la aceptación de tarjetas de crédito y un efecto mínimo para los pagos (Ferman 2015, Bertrand et al. 2010, Seira

et al. 2017, y Agarwal et al. 2014). Los consumidores también son insensibles a la divulgación para las cuentas de ahorro (Adams et al. 2019). Sin embargo, Woodward y Hall (2010) muestran que cuando a los consumidores se les presentan las comisiones y los tipos de interés agrupados, pagan menos comisiones. En nuestro propio entorno, Montoya et al. (2017) encuentran que los prestatarios más educados reciben mejores tasas bajo nuestra misma regulación de divulgación.

En contraste con esta literatura, nosotros documentamos un efecto amplio, robusto y heterogéneo de la divulgación. Nuestra capacidad para documentar un efecto tan significativo se debe a cuatro características de nuestro entorno.

En primer lugar, observamos los efectos de la divulgación en poblaciones heterogéneas, ya que en Chile hay una población diversa de prestatarios que contratan los mismos productos de crédito al consumo aunque varíen en características como la educación. En cambio, productos como los préstamos de día de pago se dirigen a un segmento más estrecho de la población prestataria (Lawrence y Elliehausen 2008).

En segundo lugar, observamos las actualizaciones administrativas bimensuales sobre el pago y la morosidad a lo largo de la vida de la población de préstamos al consumo en Chile procedentes del regulador financiero. Utilizando estos datos, encontramos un gran efecto de la divulgación en el comportamiento de reembolso durante la vida del préstamo. En cambio, muchos trabajos de la literatura miden la adopción del producto o los plazos iniciales del préstamo, sobre los que encuentran efectos pequeños. Del mismo

modo, encontramos que la divulgación tiene efectos mínimos sobre las condiciones iniciales del préstamo, excepto para los prestatarios con mayor nivel educativo, lo que sugiere que el comportamiento de pago puede ser más sensible a la divulgación que a las condiciones iniciales o a la aceptación.

En tercer lugar, disponemos de datos administrativos sobre todos los prestatarios de préstamos al consumo en el sector bancario y no sobre un subconjunto de prestamistas. Esto, nos permite hacer un seguimiento de los prestatarios que deciden acudir a un banco diferente después del tratamiento, garantizando que nuestra muestra no experimenta desgaste por la elección del prestamista. Esto no es posible en muchos de los trabajos de la bibliografía, que solo observan lo que hacen los prestatarios en los prestamistas concretos estudiados.

Por último, medimos la información exigida por el regulador en lugar de la proporcionada voluntariamente por los prestamistas. Esto es importante ya que investigaciones anteriores (Adams et al. 2019) han encontrado que los prestatarios no tienen en cuenta la divulgación del prestamista en parte porque asumen (razonablemente) que es de interés propio. Sin embargo, los prestatarios pueden confiar en la divulgación proporcionada bajo la égida de un regulador, lo que puede explicar nuestros resultados más sólidos.

Por lo tanto, nuestro estudio sugiere cuatro posibles explicaciones de por qué la literatura anterior sobre la divulgación ha arrojado resultados inconsistentes.





Clínica
Universidad
de los Andes



Prevenir da resultados

Anticiparse es la clave para disfrutar
de buena salud.



Exámenes completos
en un solo día



Equipo médico e infraestructura
de primer nivel

Unidad de Medicina Preventiva

-40
AÑOS

+40
AÑOS

+50
AÑOS

+70
AÑOS

**¡Agenda tu chequeo
preventivo!**



INVERSIONES

sura 

¿Tus inversiones están creando el futuro que quieres?

ASESORÍA PATRIMONIAL, PREVISIONAL Y TRIBUTARIA

LA MAYOR OFERTA DE PRODUCTOS DE INVERSIÓN DEL MERCADO

SERVICIO PREFERENTE

En **INVERSIONES SURA** te acompañamos y asesoramos con el mayor equipo de expertos, recomendándote activamente soluciones personalizadas, para que juntos tomemos las mejores decisiones de inversión para ti y tu familia.

EL PODER DE TUS DECISIONES CREA FUTURO.

Descubre más en [inversiones.sura.cl](https://www.inversiones.sura.cl)

[in](#) [f](#) [t](#) [i](#) [g](#) [s](#)



Universidad de los Andes