

ESE

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

REVISTA 2021 / NÚMERO 18



LA ADAPTACIÓN
DEL ESE A LA

ERA
DIGITAL



Antonio Díaz - Araujo

Patricia Sabag

Andrés Baboun

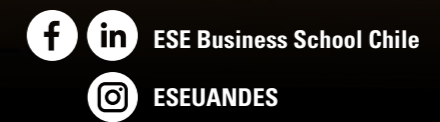
Pablo Sánchez

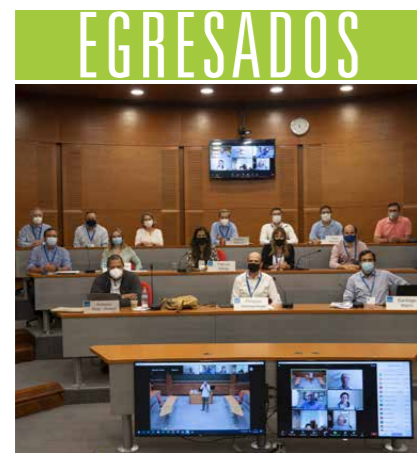
Philippe Hemmerdinger

Santiago Marín

ESE

INFORMACIONES E INSCRIPCIONES
(56) 2 2618 2100 - 2 2618 1585
2 2618 1538
ese@uandes.cl - www.ese.cl





- 06 Editorial
- 08 Ciclo de charlas de continuidad 2020
- 12 Beneficios miembros activos Asociación de Egresados del ESE Business School
- 13 Directorio Asociación de Egresados
- 14 Columna "Eficiencia en la modificación a franquicias tributarias: recaudar y fomentar la competencia"

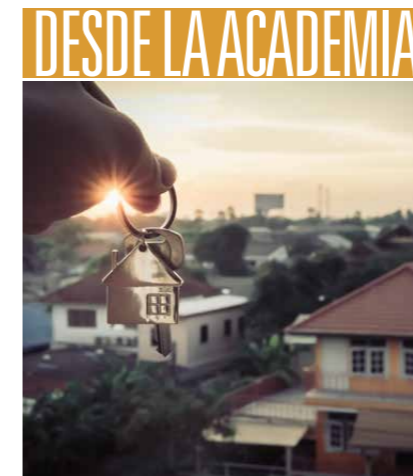


pág. 08



- 18 ESE Business School lanzó nuevo programa ESE100, exclusivo para alumni
- 20 Nuevo Consejo Alumni
- 22 Exitoso primer encuentro ESE Alumni tuvo como panelistas a Andrés Velasco y Luis Oganés
- 24 ESE Business School lanza dos nuevos masters: Master in Entrepreneurial Management y Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones
- 26 Executive Master en Finanzas e Inversiones
- 27 Cifras ESE Business School 2020
- 28 Centro Estudios Inmobiliarios lanzó el CityLab UAndes
- 29 Ingrid Schirmer, directora comercial, cuenta cómo se ha reinventado el área y los programas

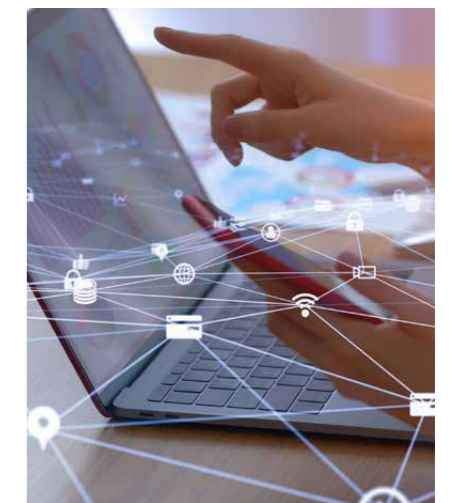
- 32 Guillermo Armelini y Natalia Yankovic: profesores del ESE que iniciaron el camino de la docencia a las clases híbridas
- 36 Equipo de mantención y soporte del ESE cuentan cómo implementaron las aulas híbridas
- 38 Ranking Most Innovative Companies Chile realizó la entrega de premios a las empresas más reconocidas 2020
- 40 Executive MBA ESE: cómo el programa permitió el upgrade profesional y emprendedor para estos cuatro egresados
- 46 ESE Business School y Diario Financiero realizaron ciclo de reportajes para apoyar a las empresas
- 68 ESE Business School participó del Senior Leadership Summit Latam 2020, iniciativa que reúne a ocho escuelas de negocios de América Latina



pág. 71

- 72 Cuatro tendencias que están transformando la industria inmobiliaria
- 78 El directorio en la empresa familiar
- 84 El impacto de la diversidad en los directorios chilenos: El caso de las empresas SEP
- 92 Darth Vader y el lado oscuro del capital de riesgo
- 98 Equipos virtuales en medio de la pandemia: claves para líderes

- 104 Incertidumbre política y empresa
- 110 La evolución de la innovación en las empresas chilenas en el periodo 2010-2019
- 116 La satisfacción y el control operativo del proceso: el yin y el yang
- 122 Pensiones: ¿Podemos avanzar hacia una pensión básica universal?
- 126 Pero si yo lo sabía incluso antes de que ocurriera...
- 132 ¿Puede la tecnología mejorar la toma de decisiones de los consumidores en el mercado de créditos?
- 138 Teletrabajo: ¿cómo seguimos?
- 146 Gestionando con la profit formula



SÍGUENOS EN NUESTRAS
REDES SOCIALES





EDITORIAL

Dejamos atrás el 2020, año que probablemente representó el mayor desafío en la vida de nuestra Escuela. Hemos sorteado tres crisis sucesivas: social, de salud y económica. Y estoy segura que crecimos enfrentando la adversidad.

Luego de la sorpresa, desconcierto, temor e incertidumbre inicial, se retomó con afinada preparación y mirada de futuro el funcionamiento de todos los programas del ESE, además de los diferentes cursos y charlas, adoptando nuevas plataformas y desarrollando canales variados de comunicación.

Una iniciativa que me gustaría destacar, es la consolidación del Consejo Alumni, quienes han podido interpretar y conducir a través de sólidos proyectos las necesidades de la comunidad de egresados.

También resalto el inicio del programa ESE100, que con gran éxito cuenta con la participación de 160 alumnos al día de hoy. Cabe destacar que se trata de un programa exclusivo para egresados, cuyo director académico, Alfredo Enrione, logró interpretar la necesidad e inquietudes que probablemente representa a muchos. Luego de que los alumnos finalizan sus programas como PADE, AMP, PDE, MDI, EMBA, SMBA, EMFI, EMGEO, MIEM, el ESE100 los invita a retomar una formación académica permanente centrada en la actualidad y nuevas tendencias en las distintas especialidades impartidas por la Escuela, además de ofrecer la posibilidad de revivir la experiencia ESE. Volver a clases una jornada al mes, disfrutar de la infraestructura, servicios y sobre todo juntarse con otros alumni.

Además, ajustamos el ciclo de charlas de continuidad a formato online, lo que permitió una alta participación y que los egresados pudieran conectarse desde diferentes lugares. Realizamos 33 encuentros que abordaron temas de interés y contingentes, tales como: Economía y política en el Chile del coronavirus; Posibles implicancias del Covid-19 en el mercado inmobiliario; Data Science en tiempos de pandemia; Crisis e incertidumbre; Cómo cuidar el bienestar de los colaboradores, entre otras.

Por otro lado, el año 2020 dimos inicio a los ciclos de charlas exclusivas con temas de formación social. Invitados de primer nivel nos mostraron la realidad político social de nuestro país. A partir de eso, tomamos la responsabilidad de avanzar en el compromiso de la Escuela de proponer y ejecutar proyectos alojados en sectores vulnerables enfocando nuestra ayuda en la entrega de contenidos académicos para personas que normalmente no tienen acceso a ellos.

Un equipo unido de egresados y quienes trabajamos en el ESE, sacamos adelante el propósito que nos une: formar personas que devuelvan lo aprendido a la sociedad. Chile nos necesita hoy más que nunca.

Agradezco a cada uno de quienes trabajan por el ESE. Sigamos construyendo. ¡Vamos por más!

ALEJANDRA VILA
Directora ejecutiva Dirección Alumni ESE Business School
Universidad de los Andes



Editorial	6
Ciclo de charlas de continuidad 2020	8
Beneficios miembros activos Asociación de Egresados del ESE Business School	12
Directorio Asociación de Egresados	13
Columna "Eficiencia en la modificación a franquicias tributarias: recaudar y fomentar la competencia"	14

EGRESADOS



CICLO DE CHARLAS DE CONTINUIDAD 2020

Las charlas de continuidad son actividades organizadas por la Dirección Alumni, las cuales se vienen realizando desde el 2014 como un beneficio exclusivo para los egresados del ESE Business School. Estas son gratuitas, se imparten de manera mensual y abordan temas contingentes y de interés.

Pero para el año 2020, y debido a las cuarentenas por el Covid-19, tuvieron que darle un giro y comenzaron a dictarlas semanalmente de manera virtual, lo que significó un aumento explosivo de búsqueda de temas relevantes y contingentes.

Del mismo modo, para darle mayor contenido exclusivo a los egresados, la Dirección Alumni realizó un cruce con los centros

de investigación del ESE y estos pudieron presentar sus líneas de investigación.

También, se contó con la presencia de escuelas hermanas, como Inalde Business School de Colombia, para realizar charlas en conjunto, lo que dio la posibilidad de tener expositores de otros países y llegar a un mayor público.

En total se realizaron más de treinta charlas en el año que abordaron temas diversos, además de microciclos de temas financieros e impacto social. Acá se presentan las diez charlas más destacadas del año.

1. "Chile ¿qué nos pasó?"

A inicios de enero del 2020 se realizó la primera charla de continuidad del año, donde María Cecilia Cifuentes, directora del Centro de Estudios Financieros, se refirió a la situación del país a nivel económico, luego del estallido social ocurrido en octubre del 2019.

Durante la jornada, la académica hizo un análisis a nivel internacional y cómo ciertos factores contingentes a la fecha, estaban incidiendo en el comportamiento de la economía.

"Se ha dicho mucho que esta es la crisis de la desigualdad y yo no creo que ese sea el problema principal (...) más grave que la desigualdad, yo creo que es la existencia o no del Estado de Derecho. Esto, es una condición necesaria y suficiente para que una economía funcione, esto se recupera teniendo a los tres poderes del Estado bien consolidados, los que hoy en día están súper debilitados", comentó Cifuentes



2. "Chile enfrentando una tormenta perfecta: la economía y los mercados"

Los profesores María Cecilia Cifuentes junto a Matías Braun, analizaron en conjunto cuál era el escenario del país por el Covid-19 y en el mundo a pocas semanas de iniciada la pandemia. Desde un punto de vista económico y financiero, ambos académicos hablaron del impacto de la crisis sanitaria para la economía y la evolución de los mercados, mostrándose optimistas al compararla con la última gran regresión del 2009.

3. "Posibles implicancias del Covid-19 en el mercado inmobiliario"

Durante la jornada, el director del Centro de Estudios Inmobiliarios José Miguel Simian, junto al profesor Santiago Truffa, analizaron qué es lo que se esperaba para la industria, además de la importancia del e-commerce a raíz del confinamiento y el futuro del mercado de oficinas.

Sobre este último punto, ambos académicos comentaron que la discusión era si, tras la pandemia y la modalidad de teletrabajo, la demanda por oficinas podría ser mejor ya que las empresas no encontrarían necesario expandir sus espacios.

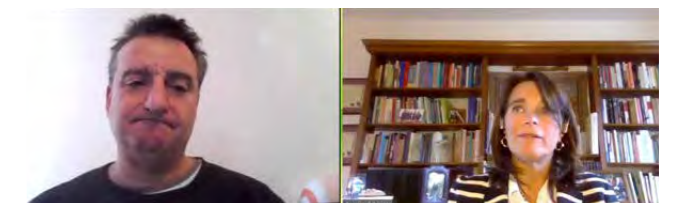


4. "Economía y política en el Chile del coronavirus y la crisis de confianza"

Para esta nueva jornada, se contó con la presentación de la directora del Centro de Estudios Financieros, María Cecilia Cifuentes, junto a Max Colodro, quien es sociólogo, doctor en filosofía y analista político. Ambos, expusieron sus puntos de vista sobre la posición en la que se encontraba Chile cuando llegó la pandemia, las repercusiones que la crisis podría tener en el país y qué variables había que tener en cuenta al minuto de analizar el futuro.

Por un lado, María Cecilia Cifuentes, indicó que "existe un avance científico con condiciones favorables para enfrentar la crisis (...) además ha existido una aceleración en el avance tecnológico y refleja la capacidad de adaptación del ser humano".

Por su parte, Max Colodro, comentó que para hacer proyecciones económicas "es importante tener en cuenta las variables políticas".



5. "Apoyo estatal a empresas por el coronavirus: Argentina, Chile, Colombia y Perú"

En esta nueva charla, se contó con profesionales de los cuatro países sudamericanos: José María Corrales desde Argentina; Juan Pablo Dávila de Colombia; Fernando Ruiz de Perú; y el profesor del ESE Matías Braun.

Los panelistas mantuvieron una conversación en la cual explicaron el apoyo financiero que cada gobierno ha diseñado en su país.

En Argentina, José María Corrales comentó que dentro de las primeras medidas tomadas fue la prohibición de despidos sin causa o subsidios, entre otros.

Por su parte, Juan Pablo Dávila explicó que en Colombia se dispusieron de programas diferentes para apoyar a las Pymes, al sector turístico, las pensiones, y más.

Por otro lado, Fernando Ruiz comentó que en su país se implementaron diferentes medidas de apoyo a las empresas, como entrega de créditos y apoyo a las pymes, reducción de tasa de interés, inyección de liquidez y varias más.

El profesor del ESE, Matías Braun, explicó que en Chile una de las medidas implementadas fue la inyección de liquidez inmediata lo que permitió la flexibilización de contratos de trabajo.



6. Presentación estudio sobre gestión de riesgo de tipo de cambio

Para esta oportunidad, se juntaron el Centro de Estudios Financieros junto a la Dirección Alumni para presentar de manera exclusiva los resultados del estudio sobre Gestión de Riesgo de Tipo de Cambio a empresas chilenas, que fue realizado junto a NetGo Financial Risk Management.

Para ello, Francisco Matthews, socio fundador de la compañía, fue el encargado de presentar las conclusiones, en un panel moderado por el profesor del ESE, Julio Aznarez.

El documento identifica cuáles son las prácticas más extendidas de las compañías en la gestión del riesgo cambiario.

Dentro de los resultados obtenidos, destaca que el 74% de las empresas nacionales afirman que el riesgo de tipo de cambio es una preocupación alta para ellos. Del mismo modo, el estudio lanzó que, respecto a los desafíos de la gestión de riesgo cambiario, el 47% de los encuestados considera como primera opción mejorar la información financiera para medir la exposición al riesgo de tipo de cambio.

7. "Desarrollo, ciudades y big data"

Para esta ocasión, el profesor del Centro de Estudios Inmobiliarios, Santiago Truffa, expuso sobre cómo con datos se pueden construir mejores ciudades y con ello generar un mejor desarrollo económico y social para los países.

El académico, explicó que las ciudades generan mucha información que queda registrada y ahora existe la capacidad computacional para utilizar esos datos, lo que permite pensar en mejorar varios aspectos como, por ejemplo, los servicios y soluciones.

"Con grandes datos se pueden hacer mejores ciudades que permiten un mejor desarrollo económico. Es clave entender estos datos como un bien público", explicó el profesor.



8. "Pagos digitales: los nuevos desafíos del sector financiero"

En esta charla se juntó por primera vez la Dirección Alumni del ESE con el Inalde Business School de Colombia, en la cual se analizaron los desafíos que enfrenta el sector afectado por la crisis.

Para ello, se contó con un panel compuesto por Ignacio de la Cuadra, gerente general de Redbanc; Gustavo Vega, presidente de ACH Colombia; Alfonso Aza, profesor de la Dirección de Personas de Inalde, y el profesor del ESE Matías Braun.

Dentro de los puntos que expusieron, los invitados acordaron que las empresas que no son nativas digitales, estarán en la necesidad de ser más ágiles y eficientes, además de ponerle una mayor importancia a la ciberseguridad.



9. "Economía e instituciones: desafíos por delante y cambios constitucionales"

Para esta sesión, se contó con las presentaciones de Rodrigo Delaveau, quien es ministro del Tribunal Constitucional, junto a Cecilia Cifuentes, directora del Centro de Estudios Financieros.

Durante la jornada, se aclararon dudas respecto a la carta magna que rige actualmente en Chile, la Constitución de 1980, donde el experto explicó la rigidez constitucional del 2/3, la cual es la media mundial; las trabas constitucionales y su legitimidad.

Además, explicó los límites que el nuevo texto deberá respetar, como son los tratados internacionales.

Desde la perspectiva económica, la profesora Cecilia Cifuentes comentó que Chile se encuentra en uno de los mayores desafíos de políticas públicas en décadas, con un alto nivel de desempleo sumado a un acelerado proceso de automatización a causa de la pandemia.

10. "Perspectivas para el mercado inmobiliario"

Cerrando el ciclo de charlas de continuidad del año, el vicerrector de la Universidad de los Andes y director del Centro de Estudios Inmobiliarios, José Miguel Simian, analizó la contingencia nacional, cómo se comportó la industria en los pasados meses, qué impulsó el mercado y sus efectos, como también qué se puede esperar a futuro.

El académico, destacó que la incertidumbre por el Covid-19 afecta en el retiro de estímulos, en los planes de empleo y en el ámbito social. Además, que los precios altos a la demanda seguirán fuertes mientras que las tasas continuarán a la baja. Junto a lo anterior, comentó que la recuperación de la actividad, el empleo y salario tendrán un efecto en el mercado habitacional con un riesgo importante.



BENEFICIOS

MIEMBROS ACTIVOS ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DEL ESE BUSINESS SCHOOL



INTERNOS

- **Formación actualidad y tendencias**
 - Charlas de actualización y exclusivas
 - Precios preferenciales en programas del ESE
 - 30% programas regulares
 - Hasta 50% programas focalizados
 - Hasta 25% programas InCompany
 - 25% programa ESE100
 - 30% foros ESE
- **Mantener vínculo entre egresados y profesores mediante**
 - Mentoría
 - Círculos temáticos
 - Precio preferencial ESE Day
- **Apoyo a fondo de beca**

EXTERNOS

- **30% en Clínica Universidad de los Andes (beneficio extensible para cónyuge e hijos previamente inscritos por alumni)**
- **50% en Cursos de Educación Continua Dirección de Extensión de Universidad de los Andes (extensivo a cónyuges)**
- **Círculos temáticos de propuestas económicas y sociales**
- **Espacios para retribuir conocimientos**
- **Mentoría a sectores vulnerables**
- **Catas de vino virtuales junto a Viña Garcés Silva**
- **Beneficios deportivos**

ASOCIACIÓN DE EGRESADOS

DIRECTORIO



María Marta de Aguirre
(PADE 2017)
Presidenta Consejo



Juan Pablo Dañobeitía
(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



Andrea Von Chrismar



Luz María Calvo

COLUMNA

EFICIENCIA EN LA MODIFICACIÓN A FRANQUICIAS TRIBUTARIAS: RECAUDAR Y FOMENTAR LA COMPETENCIA

Actualmente, parece existir cierto consenso en relación a que Chile necesita aumentar la recaudación fiscal; sin embargo, la forma que se elija para alcanzar este objetivo no es indiferente, ya que no todas las medidas tienen los mismos efectos.

Una de las alternativas que se ha planteado hasta ahora es eliminar ciertas franquicias tributarias, que resultan excesivas o que ya no se condicen con la realidad nacional. Este planteamiento fue refrendado en la última cuenta pública del Presidente de la República, quien sostuvo que se impulsaría la recaudación fiscal “eliminando exenciones tributarias que no se justifican”.

Al respecto, en su reporte de octubre 2020, el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) analizan el denominado “gasto tributario” en Chile (es decir, franquicias que reducen la recaudación).

Luego, en enero 2021 la Comisión Tributaria para el Crecimiento y la Equidad del Ministerio de Hacienda emitió el Informe sobre Exenciones y Regímenes Especiales en el cual se afirma que existirían diversas normas chilenas que pueden ser revisadas, con el propósito de reducir o dejar sin efecto franquicias tributarias.

A partir de la revisión de ambos documentos, se pueden identificar al menos dos exenciones tributarias cuyo perfeccionamiento o eliminación no solo aumentaría la recaudación, sino que corregiría distorsiones en materia de libre competencia. Estos son los casos de las franquicias en favor (i) de ciertas cooperativas de gran tamaño y de sus cooperados, y (ii) del Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA) en casos específicos según quién desempeñe la actividad y no según la actividad de la cual se trate.

Las exenciones tributarias a las grandes cooperativas y sus cooperados, y de la empresa pública de correos, que compiten en mercados totalmente liberalizados, pueden llegar a significar que estos actores tengan una ventaja que otros competidores no tienen. Estas ventajas, al no estar justificadas, pueden tener efectos en sus costos y decisiones comerciales, afectando eventualmente la competencia en los méritos que debería regir en un mercado competitivo. En consecuencia, estas franquicias tributarias podrían distorsionar el proceso competitivo, la asignación eficiente de recursos y el bienestar del consumidor en el mediano y largo plazo.

Desde la perspectiva tributaria, en relación a la cooperativas, el problema radica en que, a pesar de los diversos pronunciamientos administrativos en los que el Servicio de Impuestos Internos ha sostenido que las exenciones, regímenes especiales y franquicias deben entenderse y aplicarse restrictivamente, esta regla parece no ser aplicada por algunas cooperativas y sus cooperados, quienes, por la vía de considerar solo artículos aislados de la ley y no darle una interpretación coherente y armónica en su conjunto, dan tratamiento de ingreso no constitutivo de renta al “excedente” (utilidad distribible a sus socios) tanto para efectos de Impuesto de Primera Categoría, como de los impuestos que gravan a sus socios cuando se trata de operaciones entre la cooperativa y sus propietarios, ampliando asimismo los casos en que una operación se entiende realizada entre la entidad y sus dueños.

En términos simples, consideramos que una interpretación armónica y en línea con la libre competencia de la actual legislación de las cooperativas implicaría restringir el tratamiento de ingreso no renta solo a nivel de Impuesto de Primera Categoría que grava la entidad. Ahora bien, ya que no existiría total claridad acerca del alcance de esta franquicia, este parece ser el momento propicio para encausar este tipo de regímenes especiales precisando la normativa aplicable y, más aún, restringiéndolas solo a pequeñas cooperativas para aumentar la recaudación fiscal y no distorsionar mercados competitivos.

En cuanto a exenciones de IVA, el Servicio de Impuestos Internos ha interpretado que la actividad postal es equivalente al servicio de transporte de sobres y encomiendas, por lo que es una actividad que debe ser gravada con IVA. A pesar de esta regla general, desde su texto original la ley prevé una exención de IVA que solo es aplicable a la Empresa de Correos de Chile (antes denominada Servicio de Correos y Telégrafos), cuestión que podía tener sentido cuando la actividad postal solo podía ser llevada a cabo por la entidad estatal, en su carácter de monopolio. Sin embargo, en la actualidad esta exención -que sólo favorece a la empresa pública- carecería de razonabilidad y generaría distorsiones en una actividad liberalizada hace décadas y que se presenta como un rubro competitivo con diversos actores privados.

Conforme a lo anterior, parece pertinente y de toda lógica iniciar el análisis de las franquicias tributarias, priorizando modificaciones en la legislación tributaria que permitan una correcta recaudación por las actividades que desarrollan actores de mercados que consideramos relevante sean competitivos, como en los ejemplos anteriores referidos a las cooperativas y la actividad postal. De esta forma, se permitiría delimitar de mejor manera el beneficio tributario que les sea aplicable,

si es que debe aplicarse alguno, evitando que las exenciones sean consecuencia de una aplicación mañosa de la ley o de su aplicación anacrónica.

En nuestra opinión, esto contribuiría directamente a corregir el tratamiento tributario preferente que actualmente parece dar la legislación solo a algunos contribuyentes, y con ello, fomentar la competencia en los mercados en los que estos participan. Así las cosas, el doble efecto positivo que tendría aparejada la modificación de ciertas exenciones tributarias que se consideren injustificadas -en materia tributaria y de libre competencia- debiese ser motivo suficiente para priorizar su análisis y la adopción de medidas en relación con ellas.

Lo anterior es sin perjuicio de que, efectivamente, se podrían justificar la existencia de algunas exenciones a pequeñas cooperativas y de IVA respecto de algunos servicios por consideraciones de razonabilidad (como por ejemplo, el impulso a etapas vulnerables en el desarrollo de una actividad económica). Con todo, el legislador debiera evitar exenciones o franquicias tributarias que generen eventuales distorsiones y ventajas competitivas injustificadas que afecten la competitividad de los mercados en los que esos agentes se desenvuelvan. Esto resulta más crítico aún, cuando se trata de franquicias que además benefician a empresas consolidadas o con una posición dominante en su rubro.

Así lo ha indicado también la OCDE en sus recomendaciones publicadas el pasado mes de mayo sobre el principio de “neutralidad competitiva”, reconociendo que si bien las acciones estatales pueden generar distorsiones en los mercados, estas acciones o regulaciones pueden ser modificadas en el sentido de promover la competencia, de la mano con alcanzar sus objetivos de política pública.

En particular, la OCDE indica que se debe evitar entregar ventajas indebidas que distorsionen la competencia y beneficien de manera selectiva a ciertas empresas por sobre otras, y que si existieran excepciones a este principio de neutralidad en base a determinados objetivos de política pública, se establezca esa excepcionalidad de manera transparente y proporcional, debiendo ser revisada de manera periódica.

Ojalá el aparente consenso que existiría acerca de la necesidad de aumentar la recaudación fiscal también exista en relación a que la priorización que debe hacer el legislador para aquellas reformas que traigan aparejadas una mayor recaudación y el fomento de la competencia.

PRIETO

45
AÑOS DE EXPERIENCIA

21
ÁREAS DE PRÁCTICA

Somos abogados de excelencia,
comprometidos y cercanos con nuestros clientes

Avenida El Golf 40, Piso 13, Las Condes, Santiago, Chile, +562 2280 5000, www.prieto.cl



ESE Business School lanzó nuevo programa ESE100, exclusivo para alumni	19
Nuevo Consejo Alumni	20
Exitoso primer encuentro ESE Alumni tuvo como panelistas a Andrés Velasco y Luis Oganes	22
ESE Business School lanza dos nuevos masters: Master in Entrepreneurial Management y Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones	24
Executive Master en Finanzas e Inversiones	26
Cifras ESE Business School 2020	27
Centro Estudios Inmobiliarios lanzó el Citylab Uandes	28
Ingrid Schirmer, directora comercial, cuenta cómo se ha reinventado el área y los programas	29
Guillermo Armelini y Natalia Yankovic: profesores del ESE que iniciaron el camino de la docencia a las clases híbridas	32
Equipo de mantenimiento y soporte del ESE cuentan cómo implementaron las aulas híbridas	36
Ranking Most Innovative Companies Chile realizó la entrega de premios a las empresas más reconocidas 2020	38
Executive MBA ESE: cómo el programa permitió el upgrade profesional y emprendedor para estos cuatro egresados	40
ESE Business School y diario Financiero realizaron ciclo de reportajes para apoyar a las empresas	46
ESE Business School participó del Senior Leadership Summit Latam 2020, iniciativa que reúne a ocho escuelas de negocios de América Latina	69

EN EL ESE
TENEMOS



ESE BUSINESS SCHOOL LANZÓ NUEVO PROGRAMA ESE100, EXCLUSIVO PARA ALUMNI

Bajo el lema "100% aprendizaje, 100% actualización, 100% vínculos, 100% alumni, 100% ESE" se creó este nuevo programa exclusivo para egresados activos, el cual tiene como objetivo que los alumnos puedan refrescar y actualizar los conocimientos aprendidos anteriormente en otros programas de la Escuela.

Con más de dos décadas de historia que respalda la excelencia del ESE Business School, se identificó que para poder cumplir con la misión de la Escuela e influir positivamente en las empresas y en la sociedad es través de los egresados, los alumni.

"Uno de los principales objetivos de este programa es poder mantener, reforzar y construir nuevos vínculos potentes. Es importante el aprendizaje para mantenerse al día, ya que hay empresas que están luchando para sostenerse ante escenarios complejos", comentó Alfredo Enrione, director académico de Dirección Alumni.

El programa, pretende ser una instancia de reencuentro entre los alumni del ESE, así como un espacio para que puedan actualizarse en las últimas tendencias del management y estar al día de lo que está ocurriendo en el mundo de los negocios y en su entorno. Para eso, el programa está diseñado en torno a tres ejes que será abordados a lo largo del año académico: conceptos y herramientas, desafíos y tendencias emergentes y desafíos en el rol de liderar.

Además, el ESE100 es un programa exclusivo para alumni que cuenta con el más alto nivel académico y con un cuerpo académico de excelencia internacional, el cual imparte clases una vez al mes.

Para su primera versión 2020, el programa contó con 111 alumnos inscritos divididos en dos secciones, los cuales tuvieron que iniciar sus clases de manera online a causa de la crisis sanitaria por el Covid-19. De esta manera, todos los meses los alumnos se conectaron para aprender sobre una temática nueva y contingente para las empresas, a través del uso de la tecnología, la cual cobró más fuerza que nunca el último año.



NUEVO CONSEJO ALUMNI

Un proceso importante que se llevó a cabo durante el primer año de funcionamiento de la Dirección Alumni, fue la reestructuración de su Consejo. Para ello, se integraron nuevos miembros, y esta vez representando a la mayor cantidad de programas regulares del ESE: PADE, AMP, SEMBA y PDE. Cabe destacar que la presidencia la encabeza María Marta de Aguirre, cargo que anteriormente ejercía Carolina Larraín.

Ambas entidades, tanto el Consejo como la Dirección de Alumni, trabajan para contribuir en fidelizar a los egresados del ESE 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 permita mantenerse vinculados, revivir la experiencia ESE y aportando a la sociedad.

CONSEJEROS



El Consejo Alumni está presidido por **María Marta de Aguirre**, quien asumió su cargo el 2020 luego que Carolina Larraín dejara el cargo por proyecciones personales. María Marta, quien es egresada del PADE 2017, es vicepresidente de Marketing y Clientes del grupo Sura. Estudió Actuaría en la Universidad de Buenos Aires, carrera enfocada en las áreas de estadísticas, matemáticas y finanzas, para continuar sus estudios con el Executive MBA en el IAE Business School.



Junto a ella, trabaja el vicepresidente del Consejo, **Juan Pablo Dañoheitía**, egresado del SEMBA 2015. Juan Pablo es gerente general de Alternativa, y 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, quien es consejero, realizó el PDE 2014 y es egresado de la Universidad de Chile donde estudió Ingeniería Eléctrica. Rodrigo es CEO y dueño de ISC S.A; Metodo; co fundador y director de Imagine Lab y socio fundador de PITS.



Santiago Marín, PADE 2006, fue vicepresidente y actualmente es consejero de AIE. Estudió Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Santiago, además es parte del ESE100, programa de perfeccionamiento exclusivo para los alumni del ESE.



Vicente Monge, PADE 2001, es Ingeniero Comercial de profesión y fue presidente de JP Morgan en Chile, empresa en la que estuvo por 27 años. Luego, se dedicó a dirigir varias empresas donde se destaca BICE VIDA, Banco Bice y Gasco, entre otras más.



María José Montané es egresada del EMBA 2016. Estudió Administración de Empresas de Servicios en la Universidad de los Andes y actualmente es la directora de Admisiones de Masters del ESE Business School.



Matías Sánchez realizó dos programas en el ESE: AMP 2014 y SEMBA 2018. Estudió Psicología en la Universidad Diego Portales con postítulos en la Universidad Adolfo Ibáñez y Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente es socio de Bepartners.



Tulio Valenzuela, que realizó el MBA 2010, es south cone Channel retail account executive en Apple. Egresó de la Pontificia Universidad Católica de Chile en Ingeniería Comercial, además de realizar un master en Economía Financiera en la misma institución.



Philippe Hemmerdinger, PADE 2018, es Ingeniero Civil Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, además realizó un MBA en la Universidad Adolfo Ibáñez. Es CEO en Tecnología en Transporte de Minerales, general manager en AutoPartner, director de Soprocál, entre otros más.

PROYECTOS E INICIATIVAS

El Consejo Alumni, con el apoyo de Dirección Alumni, se divide en cuatro comités de trabajo con objetivos específicos. Uno está enfocado en la membresía que ayuda a sumar miembros activos; el comité social que empuja todo lo que es la cultura de reciprocidad; comité ESE Day, que por motivos de fuerza mayor, el 2020 se tuvo que suspender y en su lugar se realizó el exitoso primer Encuentro Alumni online; y por último, el comité laboral que busca posicionar lo que son los partner y desarrollar un proyecto para el 2021 de ayuda a los egresados en la reubicación laboral.



EXITOSO PRIMER ENCUENTRO ESE ALUMNI TUVO COMO PANELISTAS A ANDRÉS VELASCO Y LUIS OGANES

Con el objetivo de volver a conectar a los alumnos y egresados del ESE Business School, luego de un año marcado por el distanciamiento social, en noviembre 2020 la Dirección de Alumni realizó el Encuentro ESE Alumni en modalidad online. Para este evento, se contó con la exposición de dos economistas destacados: Andrés Velasco, quien es actual decano de la Escuela de Políticas Públicas en London School of Economics y ex ministro de Hacienda del gobierno de Michelle Bachelet; y junto a él participó Luis Oganés, quien se desempeña como Head Emerging Market de JPMorgan.

El encuentro, abordó el tema "Chile y el mundo en dos miradas" y fue moderado por la directora del Centro de Estudios Financieros, María Cecilia Cifuentes. Además, se contó con las palabras de bienvenida del director general del ESE, Raimundo Monge, quien agradeció la asistencia de todos aquellos que se conectaron, y destacó el gran trabajo realizado por la Escuela durante el año.

"Ha sido un año muy complejo y ha habido mucho aprendizaje para el mundo de la educación. Nuestros profesores tuvieron que capacitarse y reestructurar sus programas (...) vemos con satisfacción que se alcanzaron resultados significativos. Quiero agradecer el compromiso que tienen con la Escuela y siempre hemos sentido su apoyo. Estoy convencido que una de nuestras fortalezas son ustedes, nuestros egresados", destacó Raimundo Monge, director general del ESE.

A sus palabras, se sumó la presidenta del Consejo Alumni, María Marta de Aguirre, quien comentó que "vemos el compromiso que cada uno de ustedes (egresados) tienen con la comunidad y desarrollo del país. Los invito a ser alumni activo, a seguir participando en la Escuela y seguir siendo un Chile mejor".

Luego de las palabras iniciales, los dos economistas invitados analizaron el actual panorama latinoamericano a causa de la

pandemia por el Covid-19, región del mundo que se ha visto muy afectada desde distintos frentes como en lo económico, social y político.

Un punto que ambos tocaron fue respecto a la recuperación económica luego de la pandemia, donde Andrés Velasco se mostró un poco más pesimista en comparación a su símil, comentando que ve poco probable que América Latina recupere los niveles de actividad previos a la crisis para diciembre del 2021.

Por su parte, Luis Oganés comentó que, si bien ahora Latinoamérica se encuentra con niveles históricos bajos y que la inflación junto con los costos de financiamiento de por sí son bajos, él cree que, si se mantiene el flujo de capital medio, el problema de financiamiento podría ser medianamente abundante.

"Esta no es una crisis de carácter cíclico. Ha ocurrido que la crisis no ha sido tan corta como se pensaba y va a tener un impacto duradero en los patrones de consumo y trabajo. Habrá sectores que crecerán y otros que no, la creación de empleo será más lento a la destrucción de ellos", agregó Andrés Velasco, donde además indicó que "mi diagnóstico es que en los países con buenas

políticas macro la recuperación será lenta; y aún más en países como Argentina".

Otro punto que el decano de la Escuela de Políticas Públicas de London School of Economics comentó fue respecto al populismo que se ha visto con fuerza, un fenómeno que se está viendo no solo en la región, sino que en todo el mundo, y que surge a raíz de la incertidumbre política y del desprestigio de las instituciones.

"En el caso de Chile, el grado de desprestigio es extraordinario. Tenemos un tremendo problema de credibilidad en la política, y la falta de credibilidad induce al populismo. Cuando las instituciones dejan de tenerla, creo que llegó la hora de cambiar estas instituciones. El desafío está en hacerlo bien", explicó Andrés Velasco.

Luis Oganés, por su parte también se sumó a las palabras de Andrés Velasco, comentando que durante los próximos años, tanto en Chile (este año) como en Perú, se viene un ciclo de elecciones, situación que de por sí genera incertidumbre. Sobre ello, el economista comentó que post pandemia, el desafío de la política va a tener gran influencia en las economías.





ESE BUSINESS SCHOOL LANZA DOS NUEVOS MASTERS: MASTER IN ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT Y EXECUTIVE MASTER EN GESTIÓN DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

En un mundo que se encuentra en constantes cambios y que a raíz de la pandemia se vio reflejada la necesidad de tener habilidades que ayuden a enfrentar desafíos actuales y futuros, el ESE Business School de la Universidad de los Andes quiso estar a la vanguardia de la contingencia y crear dos nuevos programas: Master in Entrepreneurial Management y Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones.

Con una formación sólida en distintos elementos que van desde la gestión, estrategia, finanzas y dirección comercial como de operaciones, estos dos nuevos masters buscan que sus alumnos puedan potenciar sus carreras en el mundo de las empresas y organizaciones, y que tengan las herramientas necesarias para enfrentar diversos desafíos como la transformación digital, la sustentabilidad y liderar los cambios que están surgiendo en las organizaciones.

MASTER IN ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT

La creatividad de los profesionales de hoy en día es clave para el desarrollo y el progreso de la sociedad y el país. Por lo mismo, se ha formado una necesidad de generar y fomentar nuevos talentos que tengan la capacidad de identificar oportunidades y desarrollar nuevas soluciones, y que puedan pasar con agilidad desde el diagnóstico a la acción.

Es por eso que, bajo la dirección del profesor del ESE Business School, Patricio Rojas, este 2021 se lanzó el nuevo Master in Entrepreneurial Management partiendo sus primeras clases durante abril de este año. Este nuevo programa nace para formar a los futuros directivos, empresarios y líderes de empresas familiares del país, para nutrirlos de nuevas ideas y herramientas que les permitan innovar y desarrollar proyectos exitosos, que sean sustentables y con un gran impacto en la sociedad.

En esa misma línea, el Master in Entrepreneurial Management está dirigido a jóvenes profesionales con energía, que tengan una visión de negocios con espíritu emprendedor, que quieran desarrollar y fortalecer iniciativas personales. También, aquellos que quieran generar un impacto positivo en la sociedad aportando desde nuevas iniciativas orientadas en la sustentabilidad, cultura, desarrollo social u otros ámbitos de emprendimiento social.

En este programa, los alumnos podrán darle forma a sus ideas materializándolas y que rindan fruto en el tiempo. Además, ofrece conocimientos prácticos en temas como Design Thinking, Metodología Agile, Intra-emprendimiento y Data Visualization, todo esencial al momento de aportar e innovar tanto en su trabajo actual como en futuros desafíos.

“Cuando diseñamos el Master in Entrepreneurial Management, lo hicimos pensando en profesionales jóvenes y dinámicos, con ganas de invertir su energía y creatividad en iniciativas que valen la pena. Personas dispuestas a proponer cosas nuevas y trabajar en cambios, ya sea que impacten a escala local o global. Y lo pensamos como un espacio abierto tanto a quienes tienen una idea clara de la iniciativa que desean implementar, como a quienes desean conocer y explorar posibles alternativas en base a sus intereses personales”, destacó el director del Master, el profesor Patricio Rojas.

EXECUTIVE MASTER EN GESTIÓN DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

Gestionar empresas y organizaciones, independiente del tamaño o dónde se encuentren, conlleva un desafío de por sí, lo cual requiere una preparación constante y permanente junto al desarrollo

continuo de habilidades. Es por ello, que se vio la necesidad de contar con programas académicos de excelencia que provean estos conocimientos y que desarrollen las habilidades que son necesarias para liderar ya sea una empresa, área de negocios u otro tipo de organizaciones.

Es en este marco que se creó el Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones, programa que está dirigido a personas que buscan adquirir herramientas y desarrollar habilidades de management. Este es un programa único en el país, ya que no solo entrega contenidos necesarios para gestionar una empresa de forma efectiva, sino que además busca desarrollar habilidades clave.

En un nuevo formato blended, este programa combina la trayectoria y experiencia del ESE formando a la alta dirección en forma tradicional presencial, con las capacidades desarrolladas para llevar a cabo clases online. Esto último, permite fortalecer la metodología de enseñanza mediante el uso de tecnología.

El programa, que está a cargo del profesor asociado de Liderazgo y Dirección de Personas, Álvaro Espejo, contempla cuatro semanas presenciales al año en el edificio del ESE Business School, donde se realizarán aproximadamente el 25% de las sesiones del programa. Esto, se combina con las clases online las cuales se basan en discusiones e interacciones; y junto a ello se complementa con sesiones grabadas y recursos de apoyo pedagógico disponible en la plataforma online. De esta manera, se optimiza el tiempo de estudio y la participación de profesiones que, ya sea por restricciones geográficas o constantes viajes, se les hace difícil participar de un programa que sea 100% presencial.

“Su formato blended (combinando clases sincrónicas con asincrónicas), entrega flexibilidad permitiendo llegar con un programa de alta calidad a ejecutivos de regiones, un antiguo anhelo del ESE”, destacó Álvaro Espejo, director del programa. “Al ser un programa enfocado en la gestión integral de organizaciones, es una excelente alternativa para profesionales y ejecutivos de múltiples formaciones de base”.

Junto a lo anterior el director del Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones comentó que la estructura modular del programa permite que los alumnos compartan las semanas intensivas y el primer módulo con los participantes del Executive Master en Finanzas e Inversiones, además de compartir electivos con el Executive MBA, Senior MBA y el Master en Desarrollo Inmobiliario, donde “todos estos factores aseguran una diversidad de miradas que enriquecerá, sin duda, la experiencia en el programa”.

EXECUTIVE MASTER EN FINANZAS E INVERSIONES



En el contexto de un mundo globalizado, las empresas y organizaciones, independiente de su tamaño, deben tener las herramientas necesarias para poder ajustarse a los cambios y ser capaces de anticipar los efectos de sus acciones, con una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos.

Es por esto que, para estar al día con las nuevas tendencias y las necesidades de los alumnos, el Executive Master en Finanzas e Inversiones se reformuló para cumplir con las exigencias de los profesionales que están a la vanguardia.

Estos nuevos profesionales del área de las finanzas son aquellos que no solo deben ser especialistas en ese ámbito, sino que también deben tener una mirada innovadora de management. Lo anterior conlleva en ser capaces de liderar a un equipo, crear valor y tomar decisiones, para así plantear estrategias que lleven a las empresas hacia el futuro, buscando resultados óptimos, creando nuevas oportunidades y crecer dentro de un entorno incierto y cambiante.

Además, estos hombres y mujeres se desempeñan en diversas áreas de las finanzas y buscan potenciar sus conocimientos y habilidades para crecer profesionalmente, especializándose en materia financiera y en conocimientos en las líneas vanguardistas como son activos alternativos, Fintech y finanzas verdes, entre otros.

EL NUEVO EXECUTIVE MASTER EN FINANZAS E INVERSIONES

El Executive Master en Finanzas e Inversiones combina los más de diez años de experiencia desarrollando el programa de forma

tradicional con las mejores prácticas internacionales de enseñanza online y sumando la amplia trayectoria del ESE Business School en la formación de profesionales de alta dirección.

Es así como el EMFI aborda este nuevo formato blended, el cual permite optimizar el uso del tiempo, la capacidad de aprendizaje y adquirir nuevas competencias que demanda el entorno empresarial actual, sin importar la ubicación geográfica de los participantes.

“En el formato blended es importante tener instancias de reunión en forma presencial, sobre todo para hacer networking y conocer a los profesores, compañeros y alumnos de otros programas”, explicó Hugo Benedetti, director del programa.

El nuevo formato del programa cuenta con cuatro semanas presenciales en el edificio de la Escuela para permitir las instancias de reunión. Además, se incorporó un módulo dedicado a entregar una base de herramientas gerenciales en donde se tratan los elementos claves del management.

Este nuevo formato blended permite potenciar la metodología de enseñanza a través del uso de la tecnología, desarrollando clases en formato presencial virtual sincrónico, aumentando los recursos de apoyo pedagógico con contenido asincrónico y optimizando el tiempo de estudio para aquellos que no han podido incorporarse a la versión presencial.

Además se incorporó el Capstone Project, el cual busca “poder llevar a cabo los contenidos y habilidades aprendidos en el master en un proyecto final de investigación y aplicación diseñado a la medida de cada alumno y de acuerdo a sus intereses”, destacó el director del programa.

CIFRAS

ESE BUSINESS SCHOOL 2020

4

Programas magíster

2 EMBA
1 Senior EMBA (SEMBA)
1 Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria (MDI)

4

Programas de perfeccionamiento directivo

PADE (Senior Management Program)
PDE (Programa Desarrollo de Empresarios)
AMP (Advanced Management Program)
ESE100



314

Nº TOTAL DE ALUMNOS EN ESOS PROGRAMAS

41



Programas focalizados con un total de 1.800 alumnos

22

Programas In Company con un total de 1.300 alumnos



PRENSA: 1.065 Apariciones durante el 2020 comparada con 845 en el 2019

147 Prensa destacada comparada a 44 durante el 2019



REDES SOCIALES: el crecimiento total de redes sociales fue de 119% 2019 al 2020.

- Facebook:** crecimiento de 13% del 2019 a 2020
- LinkedIn:** crecimiento de 188% del 2019 a 2020
- Instagram:** crecimiento de 117% del 2019 a 2020

90

Foros y charlas online con un alcance de 8.000 personas

10

Papers ISI Cifra récord comparada con el 2019 que se escribieron 6



Este es el equipo original del proyecto. Iván Poduje, en febrero de 2021, dejó el equipo y en su lugar ingresó Daniel Johnson, quien es director ejecutivo de Paz Ciudadana.

CENTRO ESTUDIOS INMOBILIARIOS LANZÓ EL CITYLAB UANDES

En un momento en que la industria inmobiliaria tiene un crecimiento a pasos agigantados, y un mercado con gran demanda, las ciudades se han vuelto una materia de discusión constante por diversos actores de todos los sectores. Es por eso, que el Centro Estudios Inmobiliarios del ESE Business School, se propuso generar información que sea útil y un aporte para los actores y la industria inmobiliaria.

Es en este marco que, durante el 2020, el Centro lanzó el CityLab UANDES, iniciativa que se formó para complementar a las otras unidades de estudios en marcha, como son los programas de capacitación para la industria inmobiliaria como también el Real Estate Modeling Lab (REMLab).

El CityLab UANDES es una unidad multidisciplinaria que tiene por objetivo estudiar, discutir y hacer propuestas relacionadas con los desafíos de las ciudades de nuestro país, aportando con diagnósticos y soluciones en pro de una mejor calidad de vida y ciudades más sostenibles.

Por otro lado, llena un espacio que es inexistente en el Chile de hoy en cuanto a un enfoque multidisciplinario; una mirada articulada entre los desafíos normativos y de desarrollo sostenible de las ciudades y el rol de la industria inmobiliaria; y no siendo un defensor de intereses particulares.

Esta iniciativa, está compuesta por destacados profesionales pertenecientes al ámbito público y privado, que tienen una experiencia profesional en la solución de problemas urbanos, de transportes, regulación urbana, industria inmobiliaria, entre otros.

Paz Serra, que es asesora del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, es quien encabezará las diferentes actividades que realice el CityLab UANDES. Además, el proyecto está compuesto por Carmen Paz Cruz, abogada socia de Goldenberg & Lagos Asociados; Claudia Oddó, directora ejecutiva Asesorías ITransportes; Pilar Giménez, arquitecto urbanista; José Miguel Simian, director del Centro Estudios Inmobiliarios; y Verónica Nilitscheck, directora ejecutiva del mismo Centro.

INGRID SCHIRMER, DIRECTORA COMERCIAL, CUENTA CÓMO SE HA REINVENTADO EL ÁREA Y LOS PROGRAMAS

La directora comercial del ESE, Ingrid Schirmer, llegó al ESE Business School en marzo del 2002 para desarrollar el primer Executive MBA. Durante estos 19 años, ha sido testigo de los diferentes cambios del mundo de los negocios, y cómo la Escuela se ha ido adaptado a estos.

Tras un difícil final de año 2019 por el estallido social, y luego con el inicio de la pandemia por el Covid-19 que llegó a Chile en marzo de 2020, la Escuela tuvo que reformular sus programas de manera que, tanto los alumnos que estaban cursando sus clases como los futuros estudiantes, pudieran vivir la experiencia de excelencia que caracteriza al ESE.

En esta entrevista, la directora comercial, repasa los principales desafíos y logros que ha enfrentado el área durante el 2020, cómo

se han reinventado los programas en un mundo tan incierto y cambiante donde la cohesión y unidad marcan la pauta para salir victoriosos.

En marzo 2020 cuando comenzó la pandemia en Chile ¿qué fue lo primero que tuvieron que reformular?

Pasado el shock inicial, tuvimos que cambiar totalmente la estrategia comercial que teníamos planificada para el año, e incorporar distintos escenarios debido a la gran incertidumbre que nos azotaba. Tuvimos que adaptar la oferta de programas a esta nueva realidad reconvirtiendo las clases desde un formato 100% presencial a uno 100% online sincrónico, y tomar decisiones importantes como suspender y reprogramar algunos programas que no se podían realizar bajo esta modalidad.

En este contexto surge una nueva gama de programas que denominamos Focus Learning, los cuales son de menor duración y entregan herramientas y habilidades necesarias para enfrentar la contingencia.

¿Cómo se adaptaron los programas a la modalidad híbrida?

En programas regulares, tenemos los de Alta Dirección y los de Magíster. En cuanto a los de Alta Dirección, el escenario fue muy complejo porque una de las cosas más valoradas por los alumnos es el networking que solo se genera en clases presenciales. Por lo anterior, en estos programas tuvimos que postergar el inicio de clases hasta el mes de agosto y el compromiso fue no realizar más de un 10% de estas en forma virtual.

En cuanto a los programas de Magíster, que son mucho más largos, ocurrió que al tener alrededor de un semestre online y el resto presencial, no se vio la necesidad de postergar las clases, ya que de igual manera los alumnos iban a tener el network esperado y desarrollar amistades con sus compañeros. Por lo anterior, algunos partieron online y cuando se abrió el edificio del ESE volvieron a sus clases presenciales/híbridas.

Junto a todo lo anterior, se habilitaron las salas de clases y se invirtió fuertemente en tecnología, pantallas, cámaras, micrófonos, monitores, etc., y se dio la posibilidad de que los alumnos que no pudieran volver de forma presencial, se conectaran de forma remota, esto a partir del mes de septiembre.

Creo que a diferencia de lo que plantean algunas teorías, esta pandemia hizo que se valorara aún más todo lo presencial. Ha sido tanto tiempo de encierro y de trabajo remoto, que la gente está cansada de estar todo el día conectada por Zoom y el contacto personal es irremplazable.

¿Se cambiaron las mallas académicas y temáticas? ¿Cuáles se incluyeron por ejemplo?

Los programas regulares no tuvieron mayores cambios en sus mallas, pero sí se incorporaron nuevos temas que adquirieron mayor relevancia. Entre ellos, el teletrabajo, la responsabilidad de la empresa con sus colaboradores, los nuevos desafíos de los líderes ante este nuevo escenario, entre muchos otros.

Los Focus Learning son un tema aparte, ya que nacieron para dar respuesta a los nuevos desafíos que debieron enfrentar los ejecutivos/directivos de empresa producto del trabajo a

distancia y en un entorno de alta incertidumbre. En este contexto, nacieron los programas “Comunicación y liderazgo en tiempos de crisis”; “Liderazgo en modo digital”; “Estrategia en tiempos de incertidumbre”, entre otros.

Durante el año 2020, se vio reflejado un cambio en la matrícula de los alumnos, ¿cuál era su mayor inquietud? ¿Desde el ESE cómo se adaptaron a las nuevas exigencias de los alumnos?

Naturalmente hubo una baja en la matrícula porque como toda escuela de negocios somos altamente dependientes de los ciclos económicos y los postgrados son decisiones postergables. Varios alumnos y postulantes se quedaron sin trabajo y un número elevado de empresas tuvo que recortar el presupuesto de capacitación, lo que inevitablemente tendría un impacto negativo sobre la demanda por nuestros programas.

Dado lo anterior, recurrimos a más fondos de beca para apoyar a los alumnos que tenían problemas de financiamiento y se flexibilizó el plan de pagos.



La educación en general y los postgrados ¿cómo se vieron afectados por la pandemia y por la crisis social en Chile?

Yo creo que la educación en general se vio afectada, pero sobre todo la de postgrado en management, ya que dependen en su mayoría del financiamiento total o parcial de las empresas.

Las empresas chilenas empezaron a invertir menos en capacitación desde la crisis social en adelante, por lo que la pandemia nos pilló en un muy mal momento.

A nivel mundial el panorama no es muy distinto, por ejemplo, es sabido que los MBA full-time de las mejores escuelas de negocios del mundo también tuvieron que enfrentar una caída sustancial en sus ingresos debido a una menor matrícula. Hay que considerar además que los MBA full-time internacionales, habitualmente cuentan con un alto porcentaje de alumnos extranjeros, por ende, la pandemia y cierre de fronteras agudizó la crisis. A raíz de esto, muchas escuelas de negocios se vieron forzadas a incrementar su oferta de programas online a menor tarifa y apostando a un mayor número de inscritos.

El ESE Business School lanzó dos nuevos programas durante el 2020 ¿Por qué nació la necesidad de crear estos nuevos masters?

Siempre las crisis son oportunidades y la creatividad e innovación juegan un rol importante para salir de estas. En el ESE, se invitó a todos los profesores a presentar nuevos programas e iniciativas, aprovechando el aprendizaje adquirido en distintos frentes. En este contexto, nacieron dos nuevos programas regulares:

1. Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones, diseñado por el profesor Álvaro Espejo.

Este es un programa 75% online, dirigido a dos grandes públicos: por una parte, ejecutivos de regiones que no pueden tomar un curso presencial en el ESE; y por otra parte, profesionales independientes tales como dentistas, médicos, abogados, psicólogos, arquitectos, que requieren algún conocimiento de management pero sin la profundidad que otorga un MBA.

Lo interesante de este Master es poder aprovechar todo el know how que adquirieron nuestros profesores en este año de pandemia y seguir perfeccionando el modelo de clases online, tanto sincrónicas como asincrónicas.



2. Master in Entrepreneurial Management, presentado por el profesor Patricio Rojas. Este es un programa mayoritariamente presencial (80%), que apunta a un segmento mucho más joven, se exige solo 1 año de experiencia laboral. Es un master con un contenido muy innovador, cuyo objetivo es formar a jóvenes profesionales con espíritu empresarial que quieran desarrollar sus propias ideas.

Contempla temáticas modernas de management tales como Metodología Agile, Big Data, Lean Innovation, Desarrollo de New Ventures y finaliza con un Proyecto Capstone y un Business Plan. Es un programa bastante único, con escasa competencia local.

¿Qué fue lo que se aprendió durante el 2020? ¿Se cumplieron los objetivos del 2020?

Yo creo que el año 2020 fue de gran aprendizaje para todo el ESE, y sin lugar a dudas, para el equipo comercial que tengo el privilegio de dirigir. Había que enfrentar este nuevo escenario con gran fortaleza, creatividad, flexibilidad, entusiasmo y salir de nuestra área de confort... ¡y había que actuar rápido!

Creo que se cumplieron los objetivos con creces. Pudimos revertir la tendencia negativa de los primeros meses y logramos varios récords que nos llenan de orgullo: en números de seminarios y programas; en números de asistentes (la mayoría conectados); en apariciones en prensa; en publicaciones; en visualizaciones de nuestras campañas digitales; visitas a nuestra página web, entre otros.

Todo lo anterior gracias al trabajo dedicado de un equipo cohesionado y muy comprometido con el ESE. Estoy segura que logramos mejorar el posicionamiento del ESE porque fuimos capaces de estar vigentes, de no dormirnos en los laureles, de innovar y de ir por más. Entonces claro, fue un gran año de aprendizaje, adaptación y de cambios que llegaron para quedarse.



GUILLERMO ARMELINI Y NATALIA YANKOVIC: **PROFESORES DEL ESE QUE INICIARON EL CAMINO DE LA DOCENCIA A LAS CLASES HÍBRIDAS**

El director del Advanced Management Program (AMP), Guillermo Armelini, junto a la profesora asociada de Operaciones y directora de Innovación Docente, Natalia Yankovic, fueron los impulsores de llevar la docencia tradicional hacia la era digital cuando en marzo del 2020, a causa de la pandemia, la Escuela tuvo que cerrar las puertas del edificio.

Tras un año complejo que trajo mucho aprendizaje, desarrollo de nuevas herramientas, nuevos enfoques, metodologías de

enseñanza y repensar el acercamiento con los alumnos, el plantel de profesores del ESE Business School tuvo que sumarse a una tendencia que iba a paso lento, pero que por la contingencia sanitaria se aceleró de manera inesperada.

En esta entrevista, ambos profesores repasan cómo fue la experiencia de adaptación al modelo híbrido, cómo los académicos de la Escuela lograron sumarse a la era digital y familiarizarse con las nuevas herramientas tecnológicas, logrando dar clases magistrales con gran éxito y con la excelencia que caracteriza al ESE.

Desde la docencia ¿cuál fue el primer paso que dieron cuando en marzo 2020 inició la cuarentena? ¿Cómo abordaron este cambio?

G. A.: Lo primero que hicimos fue elegir una tecnología y decidimos optar por Zoom. Lo interesante de esta aplicación era la facilidad de uso y la posibilidad de trabajar en salas de equipo. Hubo mucho aprendizaje al ver cómo lo hacíamos entre nosotros e identificar cuáles eran los errores. En base a eso, armamos un grupo de trabajo con los profesores Iván Díaz-Molina, Patricio Rojas, Natalia y yo, donde abordamos distintos temas de Zoom, best practices, cómo hacer un caso, etc. El objetivo fue ayudarnos entre todos con esta nueva docencia online para ‘salir jugando rápidamente’.

N. Y.: La contingencia nos puso en el escenario de encerrarnos en nuestras casas y ver quiénes podrían dar clases online, quiénes se animaban. De esos, nos ofrecimos Raúl Lagomarsino y yo, y para lograr dictar las clases en este formato debimos cambiar algunos horarios y recortar la jornada de clases.

Por otro lado, sumándome a lo que comenta Guillermo, organizamos un curso para todos los profesores con tres focos puntuales: uno era el manejo del Zoom y entender sus potencialidades, tales como: compartir pantalla; cómo escribir en una hoja en blanco; utilizar los break-out rooms; dar la palabra y todo el tema técnico. Después, ver cómo se podía discutir un caso online usando estas interacciones, y lo último eran otros ajustes metodológicos para aprovechar las potencialidades de lo online.

¿A los profesores del ESE les tomó por sorpresa este cambio o ya venían preparándose? ¿Cuáles eran las percepciones de parte de la docencia frente a las clases online?

G. A.: Cuando partió la pandemia y la única alternativa eran las clases online, nos pilló de improviso porque creo que ningún profesor del ESE había hecho clases online antes. Creo que la única que tenía experiencia era Natalia porque había hecho algunas cosas con el IESE en España, pero efectivamente el resto nada.

Nosotros no estábamos muy convencidos del modelo de clases online, por lo mismo nunca habíamos impulsado ese método, entonces claro, esta situación nos hizo ‘subirnos a la ola’ rápidamente y creo que en un mes estábamos funcionando perfecto.

¿Qué fue lo más complejo para los profesores y para la enseñanza?

N. Y.: Pienso que lo más difícil es el temor al cambio, siempre es complejo en cualquier revolución, y en este caso es entender que la enseñanza online no es igual que hacer clases en la sala. A los profesores que estaban decididos hacer lo mismo que en el aula de clases, se les hizo más difícil conseguir que sus sesiones funcionaran bien en formato online.

Las dificultades técnicas que propone Zoom, que es la plataforma que nosotros estamos usando, tampoco son gigantescas y no es la parte más difícil. Lo complejo es ajustar la dinámica de la clase, los ritmos de interacciones, tratar de aprovechar las potencialidades del formato.





G. A.: El desafío era la gestión del cambio. Aquí lo importante es que todo el mundo se subió al carro, a distintas velocidades, cada uno con su estilo, pero todo el mundo se involucró.

Yo diría que lo más difícil fue el aprendizaje pedagógico, es decir, cuestionarse por ejemplo cómo estaban estructurados los outlines, buscar dinámicas distintas para enseñar, etc. Fue muy cuesta arriba, pero al mismo tiempo muy entretenido.

¿Cómo se implementó el modelo híbrido?

G.A.: Se armó un grupo multidisciplinario que lo dirigió Natalia, que contó con la inestimable colaboración del equipo técnico del ESE, Rafael Bustamante y Felipe Tapia, quienes trabajaron súper bien. Empezaron a hacer pruebas, a poner pantallas, ver qué funcionaba, qué tipo de micrófono, cómo íbamos a conectar el Zoom con este tipo de modalidad, cómo se podía transmitir, etc. En paralelo otro grupo de profesores estuvimos pensando en los desafíos de hacer la clase híbrida: cómo manejar audiencias presenciales y remotas al mismo tiempo, cómo manejar los trabajos en equipo, etc.

N. Y.: Ya había vivido la experiencia de dictar clases online sincrónicas y había participado de actividades de aprendizaje asincrónicas, desde el año 2000, cuando trabajaba en el IESE y empezamos a dar programas en formato blended, entonces algo sabía. Además, me gusta la pedagogía entonces había leído mucho del proceso de aprendizaje a distancia en sus diversos formatos. En todo caso, nos tiramos a la piscina con el diseño de lo híbrido porque en esto no había demasiado donde copiar.

¿Cuáles fueron los principales contratiempos o barreras?

N. Y.: El principal contratiempo para poder adaptarnos al modelo híbrido, además de las dificultades propias de esta manera de relacionarse con los alumnos, fue el tiempo, y este era escaso. Nos empezamos a dar cuenta de que esta transformación de las sesiones requería mucho tiempo y dedicación. Por ejemplo, para modificar una sesión de clases de presencial a online, en pensar cómo la ibas a estructurar, te demorabas como 10 horas.

¿Cómo fue la recepción de los alumnos ante estos cambios?

G.A.: Al principio, cuando solo estábamos en formato online, obviamente con una resistencia muy marcada de los alumnos, porque ellos pensaban que las clases online eran grabadas, al estilo de las asincrónicas que se popularizaron y creían que les estábamos vendiendo "gato por libre". Sin embargo, las primeras experiencias online cambiaron la percepción de los alumnos para bien, sobre todo los MBAs.

Luego, con las clases híbridas, los alumnos no esperaban nada y tampoco tenían con qué compararlo, ya que no había nadie en Chile que estuviera haciéndolo. Sí recuerdo que un grupo estaba ávido de volver al aula. Por suerte, en la primera experiencia (con el Senior MBA) los alumnos quedaron encantados, fue un gran triunfo porque de verdad se logró llegar al híbrido de excelencia que nosotros queríamos.

¿Creen que se puede reemplazar en un 100% la enseñanza presencial?

G.A.: Depende de qué. En mi opinión el online puro funciona bien en programas focalizados y para algunos programas in company. Tengo mis dudas con los programas largos. Nosotros en el ESE ofrecemos una experiencia que se nutre del: networking, la clase presencial interactiva, interacción social, y esto es muy difícil en el formato online.

¿Qué se gana y qué se pierde con los distintos formatos?

N. Y.: El formato híbrido y online permiten aumentar el alcance de personas. Tuvimos alumnos de diferentes países y eso enriquece la conversación.

El formato virtual facilita y favorece esto, tener a alumnos que no viven en Santiago ni en Chile nos da la posibilidad de que los programas cuenten con personas con diferentes visiones y experiencias, situación que nos beneficia a todos.

Eso sí, hay que construir nuevas conductas para este formato. Una serie de códigos de cómo opera una sala de clases los

aprendemos desde niños cuando comenzamos a ir al jardín. Pero cuando estamos en el contexto online, hay que reconstruir nuevos códigos de situaciones que nosotros esperaríamos, como por ejemplo la importancia de prender la cámara y no abrir los micrófonos. Entonces, todo este tipo de mecanismos de buen comportamiento en el online no existían y hubo que ir construyéndolos y afianzándolos con los alumnos.

¿Creen que el modelo híbrido de enseñanza llegó para quedarse?

G.A.: Hasta ahora, pensamos que el formato híbrido lo vamos a seguir teniendo para las personas que no puedan venir por distintas circunstancias (lejanía, enfermedad, etc.)

Pero yo diría que de los tres sistemas el mejor es el presencial, el segundo es el online puro y el tercero es el híbrido. Creo que tenemos un desafío en cómo integrar más a los alumnos remotos en nuestros formatos híbridos, pero hemos avanzado muchísimo.

Otro tema importante es la segmentación de alumnos fruto de esta oferta online. En mi experiencia diría que hoy día existen tres tipos de alumnos: el que le acomoda cualquier sistema y le gusta la flexibilidad, el que prefiere únicamente lo presencial, y otros que derechamente prefieren conectarse online desde su casa, cualquiera sea el programa. Yo creo que el Covid-19 ha cambiado los hábitos de las personas, y la educación no está exenta de estos cambios.



N. Y.: Para mí el híbrido es un parche, para que la gente que está afuera pueda participar de la sesión, le das la posibilidad de participar e interactuar si están de viaje. Te da un poquito más de flexibilidad, pero diseñar una metodología híbrida que se apalanque en eso es complicado.

Me gusta más los desarrollos basados en el online puro, incorporando elementos sincrónicos y asincrónicos donde pensamos que hemos llegado a un muy buen nivel. De hecho, esto nos impulsó a desarrollar el nuevo Master de Gestión de Empresas y Organizaciones, el cual se caracteriza por ser 80% online y 20% presencial. Si no hubiésemos tenido toda esta experiencia, habría sido un producto que habría sido interesante, pero que nadie lo hubiese empujado.

¿Cuáles fueron los grandes aprendizajes del 2020?

G.A.: El 2020 fue un año difícil, pero muy apasionante. En lo personal, aprendí a manejar mejor a los grupos de alumnos, las dinámicas de equipos de trabajo, a cuestionarme mejor la lógica de los syllabus como un conjunto de objetivos que quiero perseguir para que la gente aprenda conocimientos, habilidades y competencias.

También, a probar otras metodologías de enseñanza. Por ejemplo, con Natalia hemos desarrollado con mucho éxito cursos online que dictamos de a dos. Este tipo de experiencia ha sido un gran aprendizaje para mí.

N. Y.: Lo más bonito para la Escuela fue que los profesores nos pusimos a trabajar en conjunto y en equipo, potenciando de una manera distinta la relación entre académicos. Tal vez, sin el impulso del Covid-19 nos hubiese costado mucho más, y era una necesidad que teníamos que empujar de cualquier manera.

¿Creen que se cumplieron los objetivos durante el 2020?

N. Y.: De sobra, pienso que los sobrepasamos. Nunca tuvimos un objetivo, esto fue algo que pasó, no fue un plan. Pero si uno lo mira retrospectivamente que fue cumplir con lo que nos estamos comprometiendo, conseguir que la gente converse, reflexione, que tenga algún aprendizaje significativo; creo que cumplimos con creces y estoy feliz por el resultado.

G.A.: Y agregar que la actitud colaborativa de todo el equipo del ESE ha sido realmente impresionante. Nunca hubo dudas de que teníamos que avanzar sí o sí. Esto es fácil decirlo ahora, pero sabemos de otras instituciones que han congelado programas, no fue nuestro caso. El servicio al alumno es clave para cumplir nuestra misión.



EQUIPO DE MANTENCIÓN Y SOPORTE DEL ESE CUENTAN CÓMO IMPLEMENTARON LAS AULAS HÍBRIDAS

Para poder realizar las clases en formato híbrido de manera eficiente, se tuvo que recurrir a una remodelación e inversión de las salas de clases del edificio del ESE Business School.

Para ello, el equipo de Mantenimiento y Soporte de la Escuela tuvo la tarea de implementar en tiempo récord las aulas para que las clases continuaran impartiendo con normalidad, tanto para los alumnos presenciales como para los que se encuentran de manera remota.

Rafael Bustamante, subdirector de Infraestructura y Soporte, junto a Felipe Tapia, jefe de Informática, cuentan cómo fue el proceso de adaptación de las aulas y los principales desafíos a los que se enfrentaron.

¿Cómo se implementaron las salas para las clases híbridas?

Todo comenzó a fines del 2019 luego de la crisis social, cuando hubo alumnos que por algún motivo no podían asistir de forma presencial al ESE, y a medida que la cantidad fue aumentando, se hizo un bosquejo en verde de lo que se podía hacer, en conjunto con profesores y operaciones.

Una vez iniciada la pandemia, rápidamente comenzamos a ver qué necesitábamos para que esto funcionara. Nos reunimos con los académicos y finalmente las primeras pruebas se realizaron en agosto en el aula A.

A partir de ese momento, y ya con el feedback de los profesores y el área de operaciones, comenzamos lo más rápido posible a adaptar las salas al modelo híbrido.

Por otro lado, llegamos a tener operativa la nueva sala de estudio ESE, en donde los profesores pueden hacer sus clases sin la necesidad de estar con la coordinadora o el técnico. Esta nueva sala de estudios cuenta con lo mismo que las aulas, más una pizarra interactiva.

En términos técnicos ¿qué tienen las aulas?

Todas las aulas cuentan con instrumentos audiovisuales de hardware y software donde se destaca:

- iPad que maneja los equipos tecnológicos y luces del aula
- Matrices que controlan el audio y video transmitido y recibido
- Dos PC que le muestran al profesor el chat y los rostros de los alumnos
- Un PC Mac para el técnico, con el cual puede controlar el audio y video que se muestra a los alumnos online
- 30 micrófonos que utilizan los alumnos para hablar en el aula y para que sus compañeros online también los escuchen
- Pantallas de retorno, que incluyen las del chat, rostros y lo que está compartiendo el profesor en su clase
- Micrófono de solapa y/o mano para el profesor

Todo esto controlado por un técnico el cual presta apoyo durante la jornada en la que se realiza la clase.

¿Por qué adaptarlas así?

Luego de varios intentos frustrados de conseguir de alguna forma que la sala no tuviera eco, se configuró un sistema que no provocara esto y que utilizamos ahora, el cual prácticamente no tiene errores en el audio.

También, tiene que ver en cómo queremos que los alumnos noten lo menos posible que están fuera del aula. Para eso, se optó por la instalación de cámaras y micrófonos en lugares específicos, para que la clase fuera sincrónica y así logramos disminuir la distancia entre los propios compañeros.

¿Fue difícil para los profesores usar esta tecnología?

Todo lo nuevo puede resultar difícil, pero nos sorprendió gratamente que los profesores tienen esa capacidad de querer aprender de manera constante, de buscar información acerca de las tecnologías y adaptarse a estos nuevos tiempos.

Incluso aquellos profesores que dicen ser poco tecnológicos dominan a la perfección varias herramientas de las aulas híbridas, con lo cual son cada vez más independientes.

¿Cómo ha sido el recibimiento de los alumnos?

Los alumnos han recibido esto de manera positiva, ya que muchos en un principio eran poco confiados en que esto podría resultar. Con el paso del tiempo, ellos mismos nos entregaban el feedback de sus experiencias, viendo el punto de vista del alumno tanto presencial como online, nos ayudó enormemente a que las aulas híbridas siguieran perfeccionándose y llegar a lo que ya tenemos hoy en día, salas de clases que funcionan perfectamente para el formato híbrido.





Estas son algunas de las empresas premiadas.

RANKING MOST INNOVATIVE COMPANIES CHILE REALIZÓ LA ENTREGA DE PREMIOS A LAS EMPRESAS MÁS RECONOCIDAS 2020

El Centro Innovación y Emprendimiento del ESE Business School realizó la premiación del Ranking Most Innovative Companies Chile 2020, medición que busca premiar a las empresas más innovadoras por su capacidad de desarrollar sistemáticamente nuevos productos, procesos o servicios vanguardistas.

Este instrumento, que realiza anualmente el Centro del ESE Business School en colaboración con MIC Innovation y en asociación con el diario El Mercurio, este año premió a las empresas en 25 categorías diferentes, convirtiendo a este ranking en uno de los más importantes y completo en lo que respecta esta materia.

La ceremonia, contó con las palabras de bienvenida por el director general del ESE, Raimundo Monge, quien destacó que “definir innovación es complejo, pero entendemos que es crear ideas nuevas. Lo bonito de innovar es que requiere de un alto nivel y contar con todos ustedes es un gran orgullo para el ESE Business School. Agradecemos el esfuerzo de sus empresas, el país necesita de empresas innovadoras y la mejor respuesta es seguir haciendo extraordinariamente bien lo que estamos haciendo”.

Por su parte, el director comercial y asuntos corporativos de El Mercurio, Juan Jaime Díaz, se sumó a las palabras del director general del ESE, comentando que “innovar es una actitud para que el futuro sea mejor que el presente”.

Para dar contexto al ranking, el profesor del ESE, Patricio Cortés, entregó los resultados y la metodología utilizada de la encuesta realizada previamente para medir a las empresas en competencia.

Junto a ello, explicó las cuatro olas del foco de la estrategia de innovación donde la primera -data de hace casi diez años- está enfocada en la cultura y engagement; seguida por innovación incremental con mejoras de procesos y productos existentes. Luego, se encuentran los negocios digitales, donde el académico indicó que la pandemia aceleró en cinco años la adopción de canales digitales. Por último, como cuarta “ola” está la innovación adyacente con nuevos productos y mercados, y el lograr resultados más rápidos estaría acelerando la adopción del CVC o Culture Venture Capital.

Este último punto sobre la innovación adyacente y transformacional cada vez pesa más en las empresas líderes, donde se plantean

nuevos desafíos tanto para las empresas como para el perfil del gerente de innovación, quien ahora debe conocer estas herramientas sofisticadas.

Un premio a destacar es el entregado por El Mercurio al “Mejor de los Mejores”, donde Mercado Pago se llevó el reconocimiento por tener uno de los procesos de innovación más sólidos de Chile, con trabajo exitoso y sistemático en innovación de productos y desarrollo de nuevos negocios, ha logrado democratizar el e-commerce para personas, pequeñas y grandes empresas.

EL RANKING

El ranking fue creado el año 2010 y ha contado con la participación de más de 250 empresas de 27 industrias diferentes. Además, para hacerlo más completo y robusto, el indicador mide y compara siete aspectos claves de la innovación, tales como: estrategia; cultura; liderazgo; organización; proceso de innovación; uso de activos estratégicos; e impacto en creación de valor.

Para hacer la medición, se utilizan los indicadores MIC Diagnostics v3.0©, que es una metodología estandarizada que incluye entrevistas en profundidad a líderes de las organizaciones, además de una encuesta sobre el nivel de desarrollo de capacidades y el uso de herramientas de innovación, sumado a la revisión de KIPs de impacto de innovación sobre el valor de la empresa.

Los resultados son publicados por El Mercurio, mientras que la ceremonia de premiación se realizó de manera presencial en el edificio del ESE Business School, manteniendo todos los protocolos de distanciamiento social porporcionados por las autoridades del país.

Los ganadores del Ranking Most Innovative Companies Chile 2020 son las siguientes empresas:

- **Categoría Portales de Compra:** Mercado Libre, recibió el premio en representación Alan Meter, director general
- **Categoría Agencias de Publicidad:** Raya, recibió el premio en representación Matías Casanova, director ejecutivo
- **Categoría Banca:** Banco Bci, recibió el premio en representación Eugenio Von Chrismar, gerente general
- **Categoría Tecnología:** Wisetrack, recibió el premio en representación Arturo Ríos, gerente general
- **Categoría Servicios para la Minería:** ENAEX, recibió el premio en representación Miguel Ángel Peña, vicepresidente de Innovación y Startups

- **Categoría Farmacias:** Salcobrand, recibió el premio en representación Mauricio Caviglia, gerente general
- **Categoría Retail:** La Fete, recibió el premio en representación Jorge McKay, presidente
- **Categoría Distribución de Gas:** GASCO, recibió el premio en representación Matías Pérez, presidente
- **Categoría Holding Industrial:** CCU S.A, recibió el premio en representación Patricio Jottar, gerente general
- **Categoría Viñas:** VSPT, recibió el premio en representación Pedro Herane, gerente general
- **Categoría ConstruTech:** iConstruye, recibió el premio en representación Nicolás Errázuriz, gerente general
- **Categoría Licores:** Compañía Pisquera de Chile, recibió el premio en representación Domingo Jiménez, gerente general
- **Categoría Medios de Pago:** Mercado Pago, recibió el premio en representación Matías Spagui, director
- **Categoría Prestadores de Salud:** ACHS, recibió el premio en representación Martín González, gerente de analytics
- **Categoría Telecom:** Entel, recibió el premio en representación Carlos Rodríguez, gerente de innovación corporativa
- **Categoría Infraestructura Financiera:** Bolsa Productos, recibió el premio en representación Christopher Bosler, gerente general
- **Categoría Clubes Deportivos:** Cruzados, recibió el premio en representación Juan Pablo Pareja, gerente general
- **Categoría Ingeniería y Construcción:** Desarrollos Constructivos Axis, recibió el premio en representación Enrique Loeser, gerente general
- **Categoría Industria:** CBB, recibió el premio en representación Enrique Elsaca, CEO
- **Categoría Distribución de Combustible:** ENEX, recibió el premio en representación Nicolás Correa, gerente general
- **Categoría Inmobiliarias:** Eurocorp, recibió el premio en representación Roberto González, gerente corporativo de Renta Residencial
- **Categoría Utilities:** Grupo Saesa, recibió el premio en representación Francisco Allende, gerente general
- **Categoría Bebidas, Jugos y Cervezas:** CCU Chile, recibió el premio en representación Eduard Ffrench-Davis, gerente de Marketing y Trade Bebidas Analcohólicas
- **Categoría Transportes:** Metro de Santiago, recibió el premio en representación Rubén Alvarado, gerente general
- **Categoría Mejoramiento del Hogar:** Sodimac, recibió el premio en representación Danica Music, subgerente de Innovación
- **Categoría Managed Services:** Aramark, recibió el premio en representación Eduardo Rojas, presidente



EXECUTIVE MBA ESE: CÓMO EL PROGRAMA PERMITIÓ EL UPGRADE PROFESIONAL Y EMPRENDEDOR PARA ESTOS CUATRO EGRESADOS

El Executive MBA del ESE Business School es uno de los primeros programas impartidos en la Escuela, y busca formar líderes empresariales, con un profundo conocimiento del management y ayudarlos a desarrollar habilidades de liderazgo y pensamiento ético para garantizar el profesionalismo y la integridad de sus alumnos, de modo que puedan influenciar positivamente en las personas, sus organizaciones y la sociedad.

Esto, queda en manifiesto en los testimonios de cuatro egresados del Executive MBA del ESE, quienes comparten cómo ha sido su experiencia en estos años y cómo haber realizado este programa les ha permitido dar el salto profesional que soñaban.

ANDRÉS REYES NANNIG

Smileboost es un emprendimiento fundado el 2017 por el odontólogo Andrés Reyes Nannig, que se dedica al desarrollo clínico, académico y laboratorial del rubro odontológico y se enfoca en la búsqueda de nuevas metodologías de trabajo a través de flujos digitales y modernas tecnologías que permiten optimizar los recursos y previsualizar las intervenciones clínicas.

Si bien su profesión puede distar del área de los negocios, al emprender y tras el crecimiento que tuvo su empresa, sintió que sus conocimientos eran limitados y que se presentaban problemas que no sabía resolver lo que lo llevó a averiguar sobre el MBA.

"Nunca pensé que llegaría a estudiar un MBA, sentía que se requería de un perfil con un conocimiento técnico específico que yo no tenía. Todos mis estudios los realicé en la Universidad de los Andes, el nivel de profesionales, infraestructura y experiencia es muy bueno, y a pesar de que busqué otras universidades para comparar, ninguna me dio la confianza que me entregaron acá cuando fui a la entrevista inicial", destacó Andrés Reyes.

Fue así como llegó al ESE Business School, el cual en un inicio solo conocía por nombre, pero desde un principio "me hicieron sentir parte de la casa y que junto a ellos iba a conseguir grandes logros". Andrés cuenta que el programa superó sus expectativas y que ha sido un gran desafío personal y profesional, pero con grandes resultados.

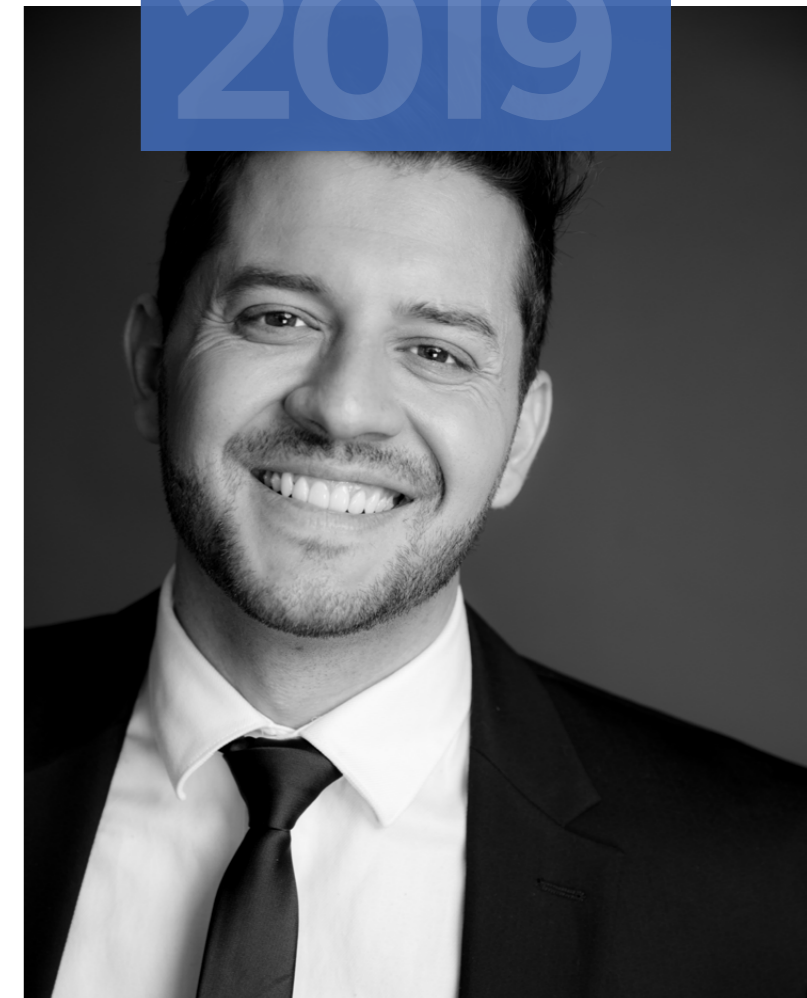
Actualmente, Andrés está cursando el Executive MBA Primavera 2019 y comenta que este es un programa para cualquier persona que tenga en sus metas lograr armar proyectos sólidos con buenos fundamentos y visión, ya que entrega excelentes herramientas y fuentes de contactos.

"El mundo está cambiando muy rápido y las cosas necesitan ir renovándose constantemente. Creo que las empresas que crecen son las que están en constante cuestionamiento e innovación, desafiando sus modelos de negocio y adaptándose. Todo lo que he aprendido me permitió orientar de mejor manera el propósito de la empresa y buscar los recursos y equipo necesario para crecer en esa dirección", agregó Andrés Reyes.

ESE
EMPRENDEDORES

EXECUTIVE MBA, PRIMAVERA

2019



Además, Andrés agrega que lo más difícil de emprender es mantenerse vigente en el tiempo y liderar a los equipos de trabajo a través de múltiples etapas del proceso de crecimiento, sobre todo cuando se presentan desafíos externos complejos.

Sobre su experiencia en el ESE, comentó que superó sus expectativas, agradece todo lo que le han enseñado y la voluntad de poner a disposición todos los recursos para poder potenciar la experiencia de estudiar en la Escuela. Además, destacó los compañeros, profesores, asesores y el ecosistema que se desarrolla para enriquecer aún más todo.

JUAN PABLO NIETO VIEL

Juan Pablo Nieto realizó el Executive MBA Primavera 2014 y actualmente se desempeña como gerente comercial de wherEX, una plataforma digital de licitaciones, en la cual con inteligencia artificial y machine learning, se logra un match perfecto para juntar la oferta con la demanda.

Su razón para volver a los estudios fue principalmente para enriquecer su desarrollo profesional y obtener conocimientos que le permitieran ser parte de la planificación estratégica de la compañía, como también saber cómo manejar equipos para prepararse y llegar a ser directivo en organizaciones.

Dice que haber realizado el MBA el 2014 fue una experiencia totalmente enriquecedora, destacando el formato que tiene y el nivel y experiencia de sus profesores. Además, agregó "la excelente calidad del equipo docente, el método del caso y la dinámica que se da en las discusiones en conjunto con los compañeros, los cuales aportan desde su visión, área de interés y punto de vista".

Actualmente, el Ingeniero Comercial trabaja en wherEX donde tiene a cargo un equipo de 20 personas de las cuales un 35% se encuentran en Puerto Varas mientras que el 65% está radicado en Santiago. En un cargo que es más estratégico, Juan Pablo Nieto dice que este tiene dos objetivos principales, el primero de ellos está enfocado en las empresas compradoras y en estregarles el valor que tiene el uso de esta plataforma digital como es, entre otras cosas, mayor apertura de mercado.

Como segundo objetivo, el gerente comercial explica que está enfocado en los proveedores, a quienes les tienen que mostrar los beneficios que entrega este portal de compras, como también puede ser un canal de comercialización donde pueden competir de forma transparente y en igualdad de condiciones.

Con respecto a su experiencia en el MBA del ESE Business School, Juan Pablo Nieto comentó que "me ha influido de manera positiva ya que las herramientas que me dio el programa del ESE me han

ESE
UPGRADE

MBA, PRIMAVERA

2014



servido para dirigir equipos, diseñar e implementar estrategias comerciales y mirar más a largo plazo la planificación de la compañía".

Por otro lado, destaca que en su paso por Puerto Varas, decidió emprender en el rubro inmobiliario, en donde es socio de la inmobiliaria Lomas del Maullín, un proyecto que ya cuenta con un 40% de avance de urbanización.

"Uno puede ver varios negocios en la vida laboral, pero muchas veces desde el otro lado de la mesa, cuando uno se cambia de lado, uno aprende a hacer empresa, el ESE te da esas herramientas", destacó Juan Pablo Nieto.

KARINA PÉREZ DÍAZ

Karina Pérez lleva diez años a cargo de las operaciones en Chile en Robert Half, empresa americana multinacional dedicada al reclutamiento y selección especializada, servicios y consultoría en gestión de personas, compañía en donde actualmente se desempeña como Associate Director.

Estudió Relaciones Industriales en la Universidad Católica en Venezuela y antes de tener su actual cargo, era socia y directora de Imagibrain, un emprendimiento que estuvo durante siete años en el cual se dedicaba a la consultoría y servicios en tecnología de información.

Si bien es industrióloga, Karina Pérez comenta que quería profundizar sus conocimientos en el área de los negocios y finanzas. "Estudí mi carrera en Venezuela, pero era muy enfocada al área de recursos humanos, así que quería tener una base más sólida en el ámbito financiero y otras áreas de negocios".

Es por esto que llegó al ESE Business School para realizar el Executive MBA el 2007, para desarrollar y profundizar conocimientos técnicos, actualizar habilidades gerenciales y hacer redes de contacto. Es así, como durante su paso por la Escuela, la ayudó a buscar nuevos horizontes para su carrera lo que la llevó a su trabajo actual, en donde ha podido poner en práctica todo lo que aprendió.

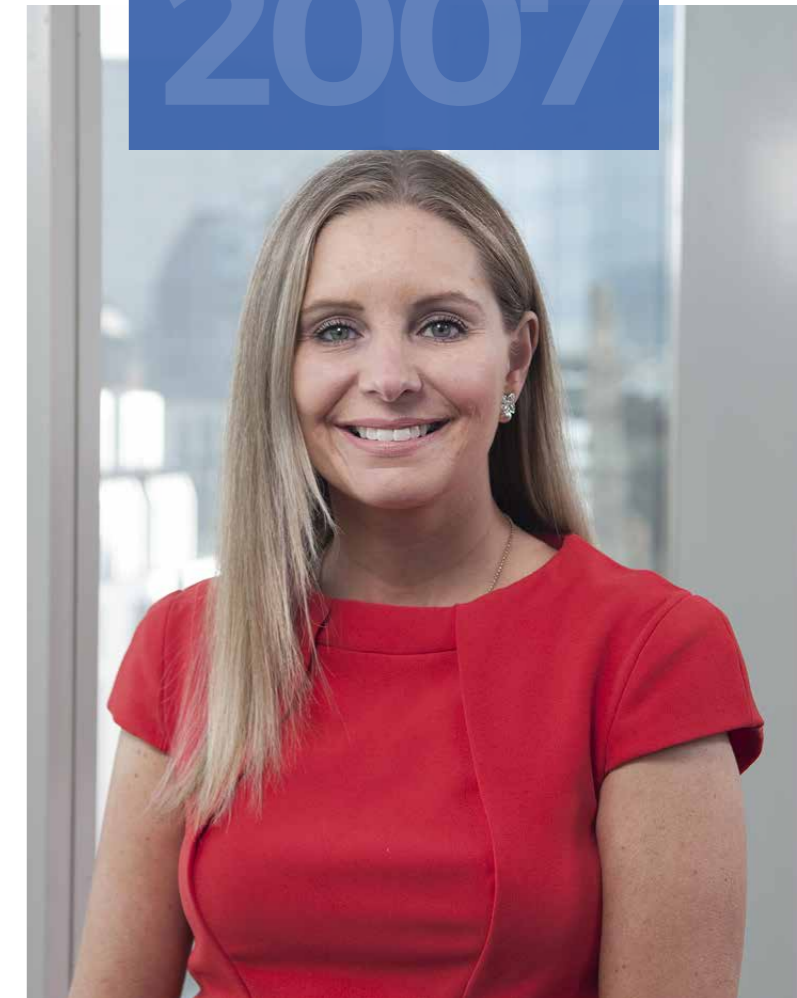
"El MBA te ofrece un programa de coaching que te ayuda a pensar mejor en donde están tus fortalezas y cómo puedes aprovecharlas. Actualmente, estoy a cargo de la operación en Chile, por lo que la parte financiera, marketing, comercial, entre muchas otras cosas, son fundamentales para hacer bien mi rol", agrega.

Además, Karina Pérez comenta que eligió el ESE porque era el único programa que garantizaba clases prácticas y 100% con casos. "No me imaginaba entrar a estudiar de nuevo para escuchar clases magistrales, yo quería algo más práctico, que te

ESE
UPGRADE

MBA, PRIMAVERA

2007



enseñara realmente a hacer el trabajo, que te hiciera pensar y que te permitiera incorporar conocimientos haciendo cosas", dice.

También, agrega que los profesores actúan como mentores y que son los estudiantes los que preparan los temas "por lo que la conversación y análisis es aún más rica y profunda. De todas formas, pienso que es la mejor metodología para estudiar un MBA".

EDUARDO WALLACH HERNÁNDEZ

Eduardo Wallach hoy se desempeña como CEO en Kura Biotech, una compañía de biotecnología que se dedica al desarrollo y producción de reacciones enzimáticas para laboratorios de diagnósticos. Este año, la empresa culminó un proyecto de desarrollo de la detección genética con el lanzamiento del primer test PCR para Covid-19 elaborado en Chile y uno para continuidad operacional en solo tres horas llamado RESIST, el que se convirtió en una innovación pionera a nivel mundial.

Además de ser el gerente general de una compañía que hoy en día sobresale en la industria mundial de biotecnología, cabe destacar que Eduardo Wallach decidió realizar el Executive MBA del ESE Business School para dar un salto profesional y refrescar sus conocimientos.

"Quería darme un tiempo para pensar y aprovechar la inspiración de conocer nuevas ideas y personas, para definir lo que quería hacer profesionalmente más adelante", agrega el también Ingeniero Comercial egresado de la Universidad de los Andes.

Respecto a su experiencia en el ESE Business School, comenta que la Escuela ofrece un "lugar ideal para un mundo que hoy cambia a velocidades inimaginables", ya que expone a sus alumnos a preguntas que no se hacen en el día a día, además de estar "rodeado de gente que no está mirando la misma película que uno, que es lo más peligroso de quedarse encerrado en el mismo lugar mucho tiempo".

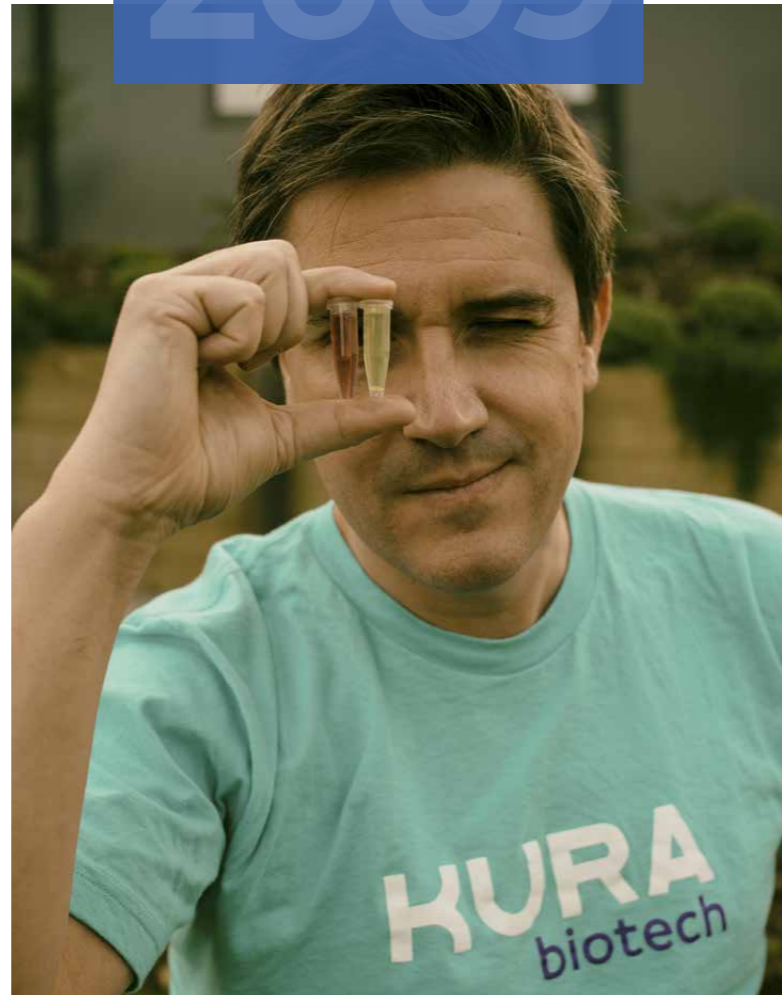
Durante la duración del programa, Eduardo Wallach dice que "fue un año donde conocí gente extraordinaria y me terminó abriendo el camino para salir fuera de Chile a vivir una experiencia muy potente".

Es así, como un par de años más adelante se trasladó a Estados Unidos para continuar con sus estudios y desempeñarse como Senior Director of Innovation en Edible Arrangements en Connecticut.

ESE
UPGRADE

EXECUTIVE MBA

2009



Luego, llegó a Kura Biotech -ubicada en el sur de Chile-, compañía que durante el año 2019 se posicionó como el mayor productor mundial de enzimas para la detección de drogas, abasteciendo a los mayores laboratorios del mundo como la Clínica Mayo en Estados Unidos, el FBI, la organización de los juegos olímpicos, entre otras entidades más.



www.vgs.cl

La excelencia de un valle

GARCES SILVA

FAMILY VINEYARDS



27 DE ABRIL 2020

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN PANDEMIA



Pablo Halpern B.
Director Centro de Reputación Corporativa
ESE Business School,
Universidad de los Andes

Nunca la comunicación es más importante que en una crisis. La razón es simple: la gente está prestando atención. Pero capturar la atención no basta. En una pandemia se requiere que las personas modifiquen su comportamiento. Los tiempos en que esto se podía hacer por autoridad y control quedaron atrás. La persuasión es la única vía para cambiar la conducta de las personas. En el contexto de la empresa, un estudio de IPSOS demostró que los trabajadores esperan que las compañías tomen medidas para mitigar la propagación del coronavirus. Así que vale la pena refrescar algunos hallazgos de la ciencia social acerca de la persuasión.

En una crisis, la entrega de información oportuna, completa y frecuente es necesaria. Pero la entrega de información, por sí sola, no va a movilizar a que la gente haga las cosas de otra manera. Si no se está contando una historia, no hay manera de persuadir. El historiador Yual Novah Harari citado por Carmine Gallo en un documento de la Universidad de Harvard, argumenta que el ser humano está cableado para escuchar y seguir historias. La narrativa es la que nos permite conectarnos. Aunque esta idea puede ser foránea a la empresa y ajena a la manera en que se comunican los ejecutivos con sus colaboradores, aprender a contar historias es una asignatura obligatoria. Sin conexión no habrá una salida satisfactoria de la crisis y sin historias no hay conexión.

Los despidos en las empresas han marcado un lado oscuro de la pandemia. Una publicación de la Harvard Business Review de los autores Tarki, Levy y Weiss, señala que los ejecutivos que tomen medidas y las comuniquen compasivamente crearán valor para sus empresas y saldrán fortalecidos post Covid-19. Algunas de sus sugerencias antes de anunciar despidos: los trabajadores saben

que la situación económica es dramática y que cada empresa se verá forzada a tomar medidas. Los ejecutivos deben comunicar con transparencia el estado financiero de sus compañías y cuáles son las prioridades con las que están tomando decisiones. La especificidad importa. Si el objetivo es proteger el empleo cautelando al mismo tiempo los covenants con los bancos, hay que decirlo. El "dolor" debe ser compartido. Si hay despidos, tiene que haberlos en todos los niveles. Más que nunca es necesario abrir espacios para que surjan ideas desde los propios colaboradores. Si sienten que de verdad son escuchados, van a estar dispuestos a aceptar las decisiones duras que la empresa tome. Este es el momento de la empatía y no de la distancia emocional. Los ejecutivos deben estar cerca de sus trabajadores, especialmente de los más vulnerables.

En medio de las crisis, las redes sociales son una fábrica de mala información y campañas destinadas a dañar reputacionalmente a las empresas. Las compañías deben estar más atentas que nunca a las redes sociales para corregir en tiempo real aquello que se dice de ellas cuando es falso o equivocado.

En una crisis de la magnitud de la del coronavirus, la propensión al catastrofismo y a las malas noticias campea. Los ejecutivos de las compañías deben combinar la transparencia, con mensajes que ayuden a mantener en alto la moral de sus trabajadores. De lo contrario, la organización caerá en un espiral de desánimo conducente a la parálisis.

Las empresas que lo hagan bien en esta coyuntura mejorarán su reputación y mucho. Pero las que se equivoquen perderán legitimidad social por un buen tiempo.

ESE BUSINESS SCHOOL Y DIARIO FINANCIERO REALIZARON CICLO DE REPORTAJES PARA APOYAR A LAS EMPRESAS

Con el objetivo de contribuir y apoyar a las empresas ante la actual crisis sanitaria, el Diario Financiero junto al ESE Business School realizaron el ciclo de reportajes "Empresas y crisis: Mirada ESE Business School", donde diferentes profesores de la Escuela desarrollaron temas que analizan algunos de los desafíos que pueden presentarse.

28 DE ABRIL 2020

COVID19: LA OPORTUNIDAD DE REPENSAR LAS CADENAS DE SUMINISTRO



Natalia Yankovic
Profesora asociada Gestión de Operaciones
ESE Business School,
Universidad de los Andes

El comercio internacional y las cadenas de suministros están en shock. Las compañías, compradoras y/o vendedoras, enfrentan dificultades nunca vistas para mantener el flujo de bienes en un entorno mundial de restricciones y cuarentenas.

Los problemas y desafíos que afrontamos hoy son el resultado de malas decisiones y carencias de diseño que no fueron abordadas en periodos en que "todo iba bien". Trimestre a trimestre, y año tras año, las empresas priorizaron los resultados de corto plazo y la eficiencia, por sobre la robustez de las cadenas de suministro.

La economía mundial actual está tremendamente interconectada y China ocupa un lugar central en ella. Es el principal demandante de materias primas y, al mismo tiempo, el más grande proveedor global de productos intermedios.

Existen indicios de que las empresas están pagando un alto costo por su grado de dependencia externa. Por este motivo muchas ya están repensando sus cadenas de suministro e incorporando criterios de resiliencia. En Francia, por ejemplo, varias farmacéuticas están evaluando producir localmente los componentes necesarios para la fabricación de medicamentos y así disminuir las dependencias de los proveedores asiáticos.

La crisis del Covid-19 ha acelerado un proceso de repatriación de la producción que ya estaba en marcha en economías europeas y en EE.UU. Apoyados por las políticas públicas hoy más que nunca buscan que algunos de los bienes hoy importados de China, vuelvan a ser producidos localmente. Cuando los robots son más baratos que nunca, el incentivo para repatriar la producción es aún

más fuerte. Después de todo, las máquinas no exigen los altos salarios y beneficios típicos de las economías más desarrolladas.

Cuando la necesidad apremia es cuando se pone a examen la capacidad de hacer las cosas diferentes de una sociedad, obligándonos a salir de la zona de confort. Un excelente ejemplo de las capacidades técnicas y de industrialización es lo que ha ocurrido con el desarrollo de respiradores. En España, tanto SEAT como NISSAN fueron capaces no solo de diseñar sino de fabricar en líneas de montaje con capacidades de entre 180 y 300 unidades diarias.

En Chile, al menos 14 equipos están trabajando en prototipos viables y existe la posibilidad de fabricar en serie estos dispositivos. Contamos con la capacidad de innovación tecnológica a pesar de que en nuestro país casi la mitad de las exportaciones siguen siendo derivados del cobre, y que Chile se encuentra en el lugar 61 del índice de complejidad económica (quintos en América Latina, por detrás de Brasil, Argentina, Uruguay y Colombia).

En el corto plazo siempre será más fácil, más barato y más eficiente "que las cosas las hagan otros". Esto tal vez explique por qué podemos encontrar "donuts" congelados importados desde Barcelona en muchas cafeterías de Santiago.

El coronavirus ha dejado en evidencia los costos de nuestra miopía. Aprovechemos esta oportunidad para repensar las cadenas de suministro y busquemos alternativas locales que nos permitan construir más resiliencia e innovación. Puede ser el impulso que necesita la hasta ahora esquiva industrialización del país.

29 DE ABRIL 2020

¿OPORTUNIDADES COMERCIALES EN LA CRISIS?



Guillermo Armelini
Director del Área de Dirección Comercial
Director académico Programa Advanced Management Program (AMP)
ESE Business School, Universidad de los Andes

Salvo que usted sea el gerente comercial de Zoom, Chilexpress o una fábrica de alcohol gel, lo más probable es que sus ingresos hayan caído entre un 30 y 80%, y se esté preguntando cómo sobrevivir a este cataclismo. ¿Cómo recuperar esa primera línea? ¿Cómo abordar la cartera de clientes? ¿Qué iniciativas impulsar con el equipo de ventas? Serán solo algunas de las muchas interrogantes de respuesta compleja en estos momentos.

La investigación y la evidencia de lo que han hecho empresas que salieron fortalecidas en crisis anteriores sugieren acciones concretas que tal vez ayuden con algunas pistas.

En los próximos 3 a 4 meses el gerente comercial debe contener y motivar a una fuerza de ventas acostumbrada a la venta presencial, que no usa tecnología y que normalmente actúa como "lobos solitarios". En esta etapa, es clave introducir el uso de herramientas de comunicación online (Zoom, Hangouts, Skype, etc.).

Más que nunca el área comercial debe liderar trabajo en equipo que incluya: servicio al cliente, logística y comunicaciones. Esta "mesa de trabajo" debe actuar en forma coordinada, para evitar cualquier error de gestión que se pagará más caro por la alta sensibilidad de los clientes.

Es probable que las prioridades de los clientes durante la pandemia también hayan cambiado a medida que enfrentan desafíos nuevos e inesperados. En estos meses, es recomendable enfocar los esfuerzos en clientes actuales, especialmente en los de mayor valor para la empresa. También es el momento de implementar acciones de escucha activa a través de reuniones virtuales para entender qué necesitan y cómo han cambiado sus prioridades. En este ambiente, los clientes valoran más que nunca

acciones de generosidad de las empresas tales como liberar el uso de productos o servicios por tiempo determinado. Un buen ejemplo es la campaña de audio libros gratis de Amazon.

En algunos casos, también puede haber oportunidades de adquirir clientes nuevos. Por ejemplo, en productos de primera necesidad que antes se compraban en tiendas y ahora se adquieren online, pero nunca olvidar que ahora el foco debe estar en atender a clientes actuales.

En 5 a 6 meses las consecuencias de las medidas de distanciamiento social y el temor al contagio, obligarán a que el comercio electrónico tome un rol clave en las ventas. En Chile, esto significará un desafío importante ya que el impacto de la venta online es todavía poco significativo (9% en el retail según CCS), y en empresas medianas y pequeñas es aún peor. Este cambio también impactará en el perfil de vendedores acordes para un entorno de trabajo más remoto y en la mayor interacción entre el equipo comercial, operativo y de logística.

Las crisis producen cambios en los objetivos de los clientes y la forma en que satisfacen sus necesidades: ¿Volveremos a recitales masivos? ¿Haremos un nuevo crucero? A mediano plazo, es necesario efectuar una revisión de la propuesta de valor por segmento de clientes y, en función del resultado, delinear un plan de marketing acorde que ajuste el mix comercial a las nuevas demandas. Eso sí, esta última definición debe esperar a un horizonte más previsible, cuando se avizore el final de la pandemia.

En definitiva, para pensar estratégicamente en las oportunidades y los esfuerzos del área comercial es necesario distinguir y planificar según los plazos y focos de actuación.

30 DE ABRIL 2020

EN CRISIS, ENCENDER LAS “LUCES ALTAS” EN EL DIRECTORIO



Alfredo Enrione

Director Centro Gobierno Corporativo
y Sociedad
ESE Business School,
Universidad de los Andes

En las últimas semanas hemos entrevistado y encuestado a cientos de directores en Chile y el extranjero (1). Vimos cómo las sesiones de directorio se han focalizado en la seguridad del personal, la continuidad operacional y la caja, entre otros. Las reuniones, ahora virtuales, han tomado un ritmo semanal. Están más cerca que nunca del gerente general, mirando los detalles y acompañándole en decisiones difíciles.

El cuadro sugiere que las empresas han reducido la velocidad y encendido “los neblineros” para ir por un camino sinuoso y con escasa visibilidad. Mientras el gerente general va al volante, los ojos del directorio han estado en la ruta para advertirle de los peligros. Mientras unos dicen que frene o acelere, otros con el mapa caminero en la mano, intentan adivinar dónde están y cuánto falta.

Es innegable que hoy el directorio debe apoyar al gerente a enfrentar la crisis. Sin embargo, ahora no puede perder de vista su rol más valioso e indelegable. Complementar el foco de corto plazo con una perspectiva estratégica a mediano y largo plazo. Aportar las “luces altas”(2).

No hay que adivinar, sino concebir y explorar las consecuencias de escenarios “plausibles” de futuro (3). Con cada escenario el directorio debe explorar formas de anticiparse; identificar las

capacidades organizacionales que será necesario construir; y concebir apuestas estratégicas que crearían una ventaja frente a la competencia. Si asumimos este escenario ¿cómo contestamos las siguientes preguntas?:

- ¿Cuándo y cómo volveremos a arrancar las operaciones sin arriesgar la salud y seguridad de nuestra gente?
- ¿Qué ajustes haremos en la cadena de suministro (globalizar vs localizar) para asegurar eficiencia, pero también resiliencia ante crisis similares en el futuro?
- ¿Cómo cambiarán los patrones de consumo y las necesidades de nuestros clientes y cómo ajustaremos nuestra oferta de valor?
- ¿Cómo balancearemos las demandas por rentabilidad y liquidez?
- ¿Qué oportunidades de diversificación y M&A generarían ventajas competitivas?
- ¿Cómo capitalizamos la crisis para adoptar nuevas formas de trabajo colectivo más eficientes, flexibles y ágiles?

El viejo chiste dice que no es necesario correr más rápido que el tigre para sobrevivir en la selva. Bastaría con correr más rápido que tus pares. En alguna parte del mundo un directorio ya encendió las luces altas y están preparándose para correr más rápido que su empresa. ¿Qué harán al respecto?

(1) Actividades organizadas por el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School y por el Círculo de Directores.

(2) Muchos trabajos como éste, demuestran cómo el foco de largo plazo genera ventajas y valor económico superior por parte de los directorios: <https://corp.gov.Jaw.harvard.edu/2019/04/19/the-long-term-habits-of-a-hi-jghveffective-corporate-board/>

(3) El siguiente artículo presenta una buena guía de cómo un directorio puede trabajar con escenarios para analizar las decisiones eocicu https://sloanreview.mit.edu/article/using-scenario-planning-to-reshape-strategy/?clid=Ciorca_wyurOBRDCA_RISAETE6ICZx_1_1_Sot_MVFSSkhpDANSVIMUQdps9X47b2NUtzZPKHxUp7kx3gaArRrEALw_wcB

4 DE MAYO 2020

LAS 3 “F” PARA LIDERAR EN TIEMPOS TURBULENTOS



Rafael Mies M.

Director Cátedra de Capital Humano
Coca - Cola Andina
ESE Business School,
Universidad de los Andes

En momentos tan especiales como los que vivimos, muchos paradigmas se han venido al suelo. Nuevas formas de relacionarnos y entender las prioridades han “re barajado” el naípe al punto que pocos sienten que cuentan con herramientas suficientes para enfrentar los desafíos que se avecinan.

Si esto es complicado para la gran mayoría, es doblemente complicado para aquellos que ocupan posiciones de gerencia o liderazgo, pues ellos no solo tienen que lidiar con su propia incertidumbre sino, además, con aquellos que los miran esperando alguna guía o respuesta al sinnúmero de dificultades por las que están atravesando.

Ronald Heifetz, profesor de Harvard y creador del concepto “Liderazgo adaptativo”, hoy autoridad indiscutida cuando se habla de liderazgo, en una de sus últimas conferencias públicas, resumió en tres las claves de un liderazgo efectivo en tiempos turbulentos. A esas recomendaciones las podemos llamar las tres “F” del liderazgo adaptativo.

La primera “F” tiene que ver con Fuera de uno mismo. La mayoría de los directivos suelen partir su ejercicio de liderazgo basado en lo que saben, sienten o creen, pero dedican muy poco tiempo para investigar que está pasando fuera de ellos mismos. ¿Que están pensando y sintiendo realmente sus colaboradores, clientes o stakeholders? Al no tener buena información de lo que está fuera de su ámbito de conocimiento, suelen errar en soluciones técnicas para problemas complejos, que requieren alinear corazones y mentes de sus colaboradores.

Para Heifetz, el líder, al igual que un buen médico, debe dedicar al menos el 50% de su tiempo en un buen diagnóstico, si éste está bien hecho, la efectividad de su acción quedará medianamente garantizada. La segunda “F” tiene que ver con Foco.

Es mucho más importante poner el foco en aquellos que realmente pueden movilizar el cambio que dedicarse a motivar a un grupo indefinido de personas. En cada situación que requiere liderazgo, como está muy bien documentado, a movilizar al resto.

Por último, la “F” de Futuro. Todo liderazgo necesita un componente importante de visión de futuro, no importa lo difíciles o complejas que sean las circunstancias que se enfrentan. No hay nada que complique más la efectividad del liderazgo que la falta de una visión clara de futuro. Es sabido que en estos difíciles momentos la organización suele resentir la falta de información veraz. Los rumores van carcomiendo los nervios y todo esfuerzo de creatividad se paraliza si no hay un norte al cual dirigirse. Por ello lo recomendable es una comunicación permanente del líder a su gente, entregando datos concretos y no meras opiniones acerca de cómo se ve el futuro.

Leer el territorio, centrarse en lo importante y dar una visión de futuro, pueden ser las tres cosas que marquen una importante diferencia en la capacidad de liderazgo en tiempos turbulentos.

5 DE MAYO 2020

DECISIONES EN TIEMPOS DE CRISIS: UNOS MILLISEGUNDOS MÁS CUENTAN



María Eugenia Delfino
Profesora de Estrategia. Directora Executive MBA
ESE Business School, Universidad de los Andes

Tomar decisiones no es fácil y menos aún en tiempos de crisis. Pasaron unas pocas semanas entre la declaración de pandemia por el Covid-19 y el cierre de fronteras, escuelas y universidades, y la imposición de cuarentenas en muchas ciudades del mundo. Las noticias sobre la propagación y los efectos del virus cambian rápidamente. Tomar decisiones en este contexto puede resultar abrumador y el enfoque tradicional puede no ser el adecuado. Las decisiones "lentas", esperando por más información, pueden llevar a oportunidades perdidas. Pero por otra parte, las decisiones apresuradas pueden estar sesgadas o afectadas "emocionalmente", y tener efectos indeseables en el largo plazo. (1)

La pandemia actual nos coloca, entonces, ante un dilema al momento de decidir: lograr un equilibrio entre la toma de decisiones rápidas e intuitivas y aquellas más reflexivas y analíticas. Las decisiones rápidas están guiadas por la emoción, los hábitos y la experiencia, aunque seguramente pocos hemos estado expuestos en los últimos años a una situación similar a la que hoy nos plantea el coronavirus. Por otra parte, el pensamiento "lento", que es metódico y analítico, demanda más tiempo y energía al cerebro, por lo que es altamente probable que ante un problema el primero en activarse sea el intuitivo, pero también es el que conlleva una mayor probabilidad de error (2). Entonces, ¿cómo podemos mejorar la toma de decisiones en momentos de crisis?

Una primera respuesta sería hacer una pausa antes de tomarlas. Si pensamos en el mundo del tenis, y en por qué Novak Djokovic está en el primer puesto del ranking mundial, nos sorprendería la respuesta. Científicos descubrieron que la clave de Djokovic es "su capacidad para esperar unos milisegundos más que sus oponentes antes de pegarle a la pelota".(3) Fuera del ámbito deportivo, un estudio sugiere que tomarse un tiempo antes de decidir permite una mejora en la atención y concentración en la información relevante. (4)

En la situación actual, si tomáramos una pausa podríamos dar un paso atrás y analizar el problema con una perspectiva más amplia.

Podríamos preguntarnos ¿qué es lo más importante en este momento? ¿Qué es lo que podríamos no estar viendo? ¿Qué cambiará a partir de hoy? ¿Qué podemos hacer ahora para estar preparados? O tal vez podríamos hacer "competir" nuestro equipo, organizado en grupos pequeños, por argumentos a favor o en contra del problema en cuestión.

De esa manera, al disminuir la velocidad, estaríamos aplicando un razonamiento estructurado y evitando las reacciones intuitivas frente a titulares de noticias, tweets o WhatsApps, que se evaporan mas rápidamente que el impacto de muchas de nuestras decisiones.

(1) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352289515300187> (2) Kahneman, D. (3) <https://www.wawft.com/EeSee-b9fd-11e1-937b-o> (4) nim.nih.gov/pme/articiesPMC3943733/

6 DE MAYO 2020

¿INVERSIÓN INMOBILIARIA EN TIEMPOS DEL COVID-19? EL CASO DE LOS ACTIVOS RESIDENCIALES DE RENTA



José Miguel Simian S.
Director Centro de Estudios Inmobiliarios
ESE Business School, Universidad de los Andes

El Covid-19 ha dado un golpe brutal a los inversionistas. Las bolsas, el petróleo y el cobre han seguido una espiral descendente. Salvo raras excepciones, todo ha caído de precio. En el largo plazo los activos inmobiliarios residenciales han sido un refugio de valor, ¿seguirán siéndolo durante y después de la crisis sanitaria?

La presencialidad de visitas a salas de venta, escrituración, inscripción de hipotecas, etc. se ha visto fuertemente restringida y la incertidumbre económica hace que potenciales compradores prefieran postergar compromisos financieros de largo plazo. También los bancos miran con mayor cuidado a nuevos deudores. Las cifras disponibles para otros países, por ejemplo, China o el Reino Unido, muestran caídas de hasta 70% en las ventas de viviendas. Cifras de la industria en Chile podrían acercarse a estos niveles. El efecto en las ventas de viviendas del 2020 dependerá de cuánto tiempo dure esta situación, probablemente no menos de tres meses, y cuán afectados queden los potenciales compradores en cuanto a empleo y capacidad adquisitiva. El deterioro de la confianza hará que muchos, incluso una vez terminada la crisis, posterguen sus decisiones de compra por algunos meses.

En el mediano plazo, sin embargo, las perspectivas para los activos residenciales siguen siendo buenas. Aquí es donde el crecimiento de los hogares en Chile y su efecto en la demanda habitacional son clave. Los hogares vienen reduciendo su tamaño de manera sostenida en los últimos 30 años y crecen más rápido que la población, especialmente aquellos de una y dos personas. Estos seguirán creciendo durante los próximos diez años en torno a 100.000 nuevos hogares por año. Esta tendencia impulsará la demanda por viviendas una vez que nos recuperemos.

Debemos pensar también cómo cambiará el consumidor después de esta crisis. ¿Habrán más trabajos a distancia? Es razonable pensar que sí. ¿Habrán entonces menos interés por vivir en los centros urbanos? ¿Habrán interés en superficies más grandes que permitan trabajar en ellas? ¿Habrán más interés por casas? No lo sabemos, pero es lo que hay que empezar a pensar hoy para los desarrollos futuros.

La crisis afectará también la decisión compra-arriendo. En el corto plazo hay un efecto doble. Por un lado, la incertidumbre disuade a muchos hogares de comprar y podría entonces impulsar el arriendo. Al mismo tiempo, la falta de empleo o eventuales disminuciones en los ingresos de las familias podría reducir la capacidad de pagar arriendos. Ahora, las familias necesitan un lugar donde vivir, lo que hace que el efecto en recesiones del mercado de renta residencial no sea tan severo. No contamos con evidencia para Chile, pero las cifras disponibles para Estados Unidos muestran alzas menores en las tasas de vacancia durante recesiones. En este sentido, los activos residenciales son defensivos en comparación con otros activos inmobiliarios que muestran mayores niveles de proclividad.

La incertidumbre para los inversionistas es enorme sin embargo y los activos inmobiliarios de renta residencial parece que seguirán siendo un buen refugio. Las perspectivas de mediano y largo plazo se mantienen buenas. Incluso las perspectivas de corto plazo podrían no ser malas, dado que, por preferencia u obligadamente, algunos preferirán posponer la compra de una vivienda y arrendar.

7 DE MAYO 2020

CUÁNTO Y DÓNDE BAJAR COSTOS EN TIEMPOS ADVERSOS



Patricio Rojas

Director Master in Entrepreneurial Management (MIEM)
Director Programa Desarrollo de Empresarios (PDE)
ESE Business School, Universidad de los Andes

El Covid-19 puso todo "patas arriba". Aunque suene increíble, una caída en las ventas del 15% puede ser hoy una buena noticia. En especial si nos comparamos con otras empresas que reportan bajas entre 40% y 90%.

Pensemos en Transvip, la popular empresa de transporte de pasajeros. El 80% de sus ventas son los viajes al aeropuerto y los servicios a empresas, que se fueron a cero. Tienen 2.500 vehículos y están viendo qué hacer con ellos. Fruto de este esfuerzo, en un plazo corto ya han logrado poner 500 en servicios de delivery, principalmente medicamentos, siendo un claro ejemplo de que "la necesidad es la madre de la inventiva".

Aunque es valioso y necesario reinventarse, casi siempre es inevitable actuar sobre los costos para sobrevivir una crisis. Se trata de restablecer los equilibrios y ganar oxígeno para aguantar hasta la recuperación. Pero ¿cuánto y dónde recortar? Por un lado, es posible quedarse corto y que los sacrificios resulten vanos. Por el otro, también podríamos "pasarnos de rosca" y dejar la empresa irremediablemente dañada para el futuro. Es clave encontrar un buen balance.

Como punto de partida, debemos ser más estratégicos y evitar reducciones generalizadas del tipo "todos los gastos se bajan en un 20%". Para una empresa como Transvip, los costos más importantes son variables pues suben o bajan con el nivel de actividad (combustible, TAGs, mantenimiento), y es allí donde deberían poner su atención. No siempre será fácil ya que pueden ser insumos o materias primas cuyos precios determina el mercado (la baja en el petróleo ayudó a Transvip, pero fue suerte). Lo que sí podemos gestionar, son los servicios variables de terceros, y productores locales. Pero aquí debemos andar con cuidado, para

evitar que se nos pase la mano y dañemos a los proveedores, deteriorando la relación de largo plazo, y quizás poniendo en riesgo nuestra propia continuidad operacional.

Para empresas cuyos principales costos son fijos, el foco también debe estar en las partidas más grandes. En especial contratos donde haya capacidad ociosa, por ejemplo, arriendos de instalaciones o flotas de maquinaria.

De la misma forma, si las amortizaciones e intereses son costos fijos relevantes, habrá que evaluar la posibilidad de refinanciamiento, más aún si se dispone de activos hipotecables.

Otro aspecto que para muchas puede ser el principal gasto fijo son las remuneraciones de sus colaboradores. En este sentido, convendrá explorar el espacio que exista para negociar reducciones temporales. Es probable que rebajas del 10 al 15% sean aceptables para trabajadores que hoy están haciendo teletrabajo ya que, según las cifras del INE, una familia promedio gasta esa proporción de su presupuesto en transporte y recreación. Sería un sacrificio justificable si realmente se trata de asegurar la viabilidad de la empresa y su propia continuidad laboral.

Finalmente, bajar los precios puede ser una mala idea. Estas reducciones rara vez gatillan un aumento de la demanda en períodos recesivos y, además, agrandan el déficit de la empresa.

En las actuales circunstancias es inevitable actuar sobre los costos. No será fácil y exigirá sacrificios. Ojalá que algunas de estas ideas resulten útiles a la hora de definir cómo, cuánto y a quiénes se lo pediremos para asegurar la supervivencia de la empresa.

8 DE MAYO 2020

EL FINANCIAMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA CRISIS



Matías Braun

Profesor titular Dirección de Finanzas
ESE Business School, Universidad de los Andes

Muchas empresas enfrentan hoy graves problemas de liquidez debido a la crisis sanitaria. Por ejemplo, de acuerdo a una encuesta reciente, un cuarto de los gerentes de finanzas consultados considera que la salud financiera de su empresa está gravemente afectada por los riesgos del coronavirus. El impacto no es homogéneo. Varía significativamente según el tamaño de la empresa y del rubro al que pertenece.

Por lo anterior, si usted forma parte de la dirección o gerencia de las pocas compañías que tienen la suerte de estar menos afectadas y dispone de un mayor acceso a financiamiento que sus competidores, podría ser una fuente de ventaja competitiva. Una compañía con más espaldas puede adoptar estrategias comerciales más agresivas, aumentando la oferta, reduciendo los márgenes temporalmente y ganando participación de mercado. Cuando la demanda se recupera, la empresa dominante podrá recuperar márgenes, mientras los competidores sigan fuera de combate.

También puede ser una oportunidad de comprar o fusionarse con competidores que están debilitados y han caído en valor. De la misma manera, si su empresa tiene una mejor posición de liquidez que la de sus clientes y proveedores, podría ser una oportunidad de analizar una integración vertical. Con la misma lógica, puede ser una ocasión irrepetible de incursionar en nuevos mercados o sectores que antes miraba de lejos y hoy están especialmente afectados por falta de liquidez.

Ahora bien, si su empresa no está dentro de las afortunadas descritas más arriba, también hay lecciones que pueden ser útiles ahora. Una ventaja competitiva basada en liquidez se

puede construir anticipadamente, manteniendo excesos de caja y limitando el endeudamiento en los tiempos de vacas gordas. En este sentido, no podemos olvidar que, aunque la situación de hoy parezca desesperada, las decisiones que está tomando condicionarán su situación financiera y competitiva de mañana.

Si está, como tantos, renegociando sus créditos, tenga en cuenta lo siguiente. Además de limitar el endeudamiento, debe enfocarse en manejar las demás condiciones del financiamiento. Conseguir tasas bajas es importante, pero extender los plazos es finalmente lo que permite sortear los problemas de liquidez. Si esto es complementado con bajos costos de prepago y compromisos de líneas de crédito adicionales, mejor todavía; la flexibilidad para manejar la estructura del financiamiento es muy valiosa.

Sus activos físicos tienen un valor adicional al de servir a la producción y es que le permiten levantar financiamiento, especialmente en momentos críticos. No los hipoteque o entregue en prenda tan fácilmente, ni otorgue garantías personales salvo que obtenga concesiones importantes a cambio. No se ate de manos sin necesidad: negocie los covenants y otras restricciones. Diversifique sus fuentes de financiamiento porque tener una relación ya establecida ayuda y la competencia entre financistas mejorará su posición negociadora, si el Covid le pilló bien parado aprovéchelo para crear ventajas para mañana. En caso contrario, piense estratégicamente en sus renegociaciones, terminarán definiendo cómo enfrentar la post-crisis.

11 DE MAYO 2020

EL DIRECTIVO EMPRESARIAL ANTE LA PANDEMIA



Álvaro Pezoa B.
Director Centro de Ética Empresarial
ESE Business School,
Universidad de los Andes

La empresa enfrenta en la actualidad el duro impacto negativo que el Covid-19 está significando para el normal desenvolvimiento de su actividad. Se trata de una grave amenaza que puede llegar a costar la continuidad a muchas organizaciones de negocios. Ante este escenario, es imprescindible que estas desplieguen enormes esfuerzos y se concentren en asegurar supervivencia. Sin desmedro alguno de lo señalado, al mismo tiempo las compañías han de hacerse cargo con especial atención de la dimensión ética que posee el reto que hoy encaran. En efecto, el coronavirus afecta muy directamente a las personas, sus familias y a la sociedad en su conjunto, realidad que la empresa no puede -ni debe- desatender, tenida en consideración su calidad de cuerpo social intermedio plenamente inserto en la comunidad. El desafío que este contexto plantea a los directivos es enorme, pero paralelamente les abre una valiosa oportunidad para liderar una andadura hacia el desarrollo humano, corporativo y reputacional.

Concretamente, ¿qué puede hacer el alto directivo de empresa en el presente? De acuerdo con la literatura académica reciente -y el sentido común- todo parece indicar que, junto con perseguir la permanencia de la organización con energía y creatividad, ha de actuar impulsado por una profunda impronta moral. Esta última implica necesariamente poner a las personas y a la sociedad como fin último de todo su quehacer.

La ética empresarial en estos tiempos obliga a intentar mantener el máximo posible de los empleos, esto es, proteger la fuente laboral de los colaboradores, teniendo el eventual despido en el último lugar de las medidas a seguir para superar la crisis. Incluye cuidar la salud de los miembros de la institución, no exponiéndolos irracionalmente al contagio de la enfermedad. Significa apoyar a las familias de sus trabajadores

facilitando, primeramente, los medios para un teletrabajo eficaz y amigable.

Requiere aportar a iniciativas de bien común que puedan exceder al ámbito del rubro económico propio de la compañía. Invita a fomentar la comunicación con todos los miembros de la organización y con los grupos de interés, individuos y comunidades con que ésta se relaciona, entendiendo que comunicar significa hacer comunidad, que no es lo mismo que informar, ni tampoco equivale simplemente a estar conectados. La contingencia urge a fortalecer lazos humanos profundos, afianzar lealtades y generar confianza. La acción comunicativa ocupa un lugar privilegiado en esta tarea, aunque no baste por sí misma, aisladamente considerada.

En fin, la ética empresarial sugiere el ejercicio de un liderazgo servidor hacia el interior y el exterior de la corporación. Tipo de conducción que busca, al mismo tiempo, hacer crecer a las personas que se guían y, con el concurso de aquellas, originar un trabajo bien hecho, de excelencia, destinado a satisfacer del mejor modo las necesidades de quienes son destinatarios últimos de los afanes de la organización.

Siguiendo el camino enunciado, la empresa puede no solo sortear con éxito las profundas dificultades socioeconómicas que está produciendo la pandemia, sino que aprovechar una ocasión particularmente propicia para salir fortalecida internamente y mejor apreciada desde su exterior. En síntesis, persona y sociedad o ética y solidaridad parecen ser consignas necesarias e ineludibles para el buen presente y futuro de la dirección empresarial.

11 DE JUNIO 2020

EMPATÍA Y DIGITALIZACIÓN EN LA FUNCIÓN DE VENTA ¿UN OXÍMORON?



Guillermo Armelini
Director del Área de Dirección Comercial
Director académico Programa Advanced Management Program (AMP)
ESE Business School, Universidad de los Andes

Estamos asistiendo a la desaparición del vendedor tradicional. El viejo perfil de tipo ganador y simpático está dando paso a uno nuevo caracterizado por su capacidad de colaboración en entornos digitales (1).

¿Qué habilidades o talentos deberían tener los vendedores en un contexto de alta digitalización? De acuerdo a las respuestas de más de 130 empresarios reunidos en un seminario del ESE, la empatía (75% de los casos) es la habilidad más requerida. Luego, con gran diferencia, mencionaron capacidad analítica y conocimiento de tecnología (12%).

La empatía es uno de los factores claves en el éxito de la venta. En su relación con el cliente, el vendedor indaga qué necesita (empatía cognitiva), puede percibir su estado de ánimo (empatía emocional) y se hace cargo de sus problemas (empatía compasiva). Empatizar es fundamental en la venta porque genera confianza. Y el cliente hace negocios con quien confía.

La comunicación digital, producto del distanciamiento social, genera grandes desafíos para la construcción de relaciones empáticas. Se pierde la espontaneidad, el contacto físico, y la interacción no es plena. El vendedor, acostumbrado a los encuentros presenciales, sufre.

¿Cómo ayudar al vendedor a empatizar con los clientes en un ambiente digital? Siguiendo el marco teórico de Daniel Goleman (2) se sugiere pensar en 3 dimensiones de la empatía. Partamos con la Empatía Cognitiva. Hoy en día se puede conocer y predecir mejor el comportamiento del cliente debido a la gran cantidad de datos que disponen las empresas, función que cumplen los departamentos de Business Intelligence (BI). La sugerencia

es crear equipos de trabajo entre vendedores e ingenieros de datos que permitan a los primeros pensar en oportunidades de negocios con sus clientes antes de contactarlos, lo que deriva en conversaciones más productivas para el cliente.

Pero es la Empatía Emocional quizás la más desafiante dentro del contexto de aislamiento. Las acciones de soporte digital deben pensarse para apuntalar el estado de ánimo del cliente. Comunicarse a través de su medio preferido (mail, WhatsApp, etc.), indagar cómo se encuentra y qué necesita, y, sobre todo, hacerle la vida más fácil. Lo último implica desarrollar procesos simples y expeditos, sin incidencias, que evitan que en la relación afloren emociones negativas como el disgusto y el enojo. La tecnología digital facilita mucho la simplicidad en los procesos de contacto con el cliente y hay que aprovecharla.

Muy importante es también la Empatía Compasiva. Muchas veces el vendedor no se hace cargo del problema del cliente porque carece de las herramientas necesarias para solucionarlo. El entorno digital puede ser un gran aliado. Los sistemas de chatbot, usando inteligencia artificial, permiten bajar la ansiedad del cliente respondiendo a las primeras inquietudes, avisándole al vendedor de la existencia de un problema. Por otro lado, la utilización del CRM le permite anticipar y resolver problemas. O al menos informarlos. Por ejemplo, cuando el sistema indica que habrá retraso en la fecha de entrega de un producto clave para el cliente, el vendedor podría contactarlo en forma anticipada proponiendo una solución.

En conclusión, existen grandes oportunidades de empatizar con el cliente en un contexto de distanciamiento social. Hay que saber utilizar inteligentemente la tecnología y formar equipos de apoyo alrededor del vendedor. Empatía y tecnología no es un oxímoron.

(1) Zoltners A, Sinha PK, Lorimer Sally, "4 Things Sales Organizations Must Do to Adapt to the Crisis", Harvard Business Review, April 2020.

(2) Goleman, Daniel. Social intelligence. Random House, 2007.

12 DE JUNIO 2020

¿HARÁ LA PANDEMIA AL MUNDO MÁS PLANO?



Santiago Truffa

Profesor Centro de Estudios Inmobiliarios
ESE Business School,
Universidad de los Andes

Thomas Friedman, en su best seller "El Mundo es Plano", describió con lujo de detalles cómo la tecnología haría que las distancias ya no importen a la hora de trabajar. "En un mundo plano -escribe Friedman- puedes innovar sin tener que emigrar".

Ahora, con la actual crisis sanitaria nos hemos visto forzados a trabajar a distancia. Es verdad, el Covid-19 ha acelerado muchos cambios y algunos de los efectos serán perdurables. ¿Será un virus el que termine de aplanar el mundo?

Es en ese contexto que algunos líderes empresariales se preguntan cómo serán sus empresas en el mediano plazo. ¿Nos dejará la pandemia frente a un mundo donde la distancia física se hace irrelevante y cada uno elegirá desde dónde trabajar? ¿En casa? ¿Co-work? De ser así ¿qué pasaría con los monumentales edificios corporativos en Manhattan (o Sanhattan)?

Esta discusión no es nueva. Durante la mayor parte del siglo pasado, se ha escrito sobre los efectos niveladores de la tecnología. Desde la invención del teléfono, el automóvil y el avión hasta el surgimiento de la computadora personal e internet, el progreso tecnológico estaría erosionando constantemente la importancia del lugar físico.

La evidencia, sin embargo, muestra que nuestro mundo es asombrosamente "poco-plano". Y la tendencia en las últimas décadas no ha sido a la dispersión, sino a la concentración geográfica. Más aún, si bien las personas y la actividad económica tienden a aglomerarse en ciudades, son los sectores empresariales relacionados con la innovación los que están más concentrados.

Las personas que participan en actividades innovadoras se agrupan no solo porque les guste estar cerca unas de otras o prefieran centros cosmopolitas llenos de comodidades. Ellos y sus empresas también lo hacen porque estar cerca les permite

ser más productivos. Pueden, por ejemplo, utilizar infraestructura común como puertos y carreteras. La cercanía también favorece el tamaño y eficiencia del mercado laboral desde donde contratan a sus talentos. Una muestra de ello es que la creación de puestos de trabajo en el sector innovación en Estados Unidos está fuertemente concentrada en 5 zonas geográficas.

Una razón especialmente interesante es que la cercanía física facilita que ideas y conocimientos fluyan entre las personas. Transferir conocimientos matemáticos avanzados requiere de tiempo y esfuerzo, pero podría hacerse a distancia. La proximidad, la cercanía física, es más importante cuando los conocimientos a transferir son complejos, difíciles de "codificar" y "tácitos" (se sabe mucho más de lo que se es capaz de explicar).

Una investigación reciente, muestra que en sectores empresariales más innovadores, con mayores estándares de capital humano y basados en conocimientos más difíciles de transferir, las empresas tienden a "aglomerarse" unas cerca de otras. Lo anterior no se cumple en industrias donde el conocimiento y capital humanos juegan un rol menos preponderante.

Estos patrones de "aglomeración" son consistentes en el tiempo, ya que responden a características fundamentales de nuestros procesos productivos. La elaboración de bienes y servicios complejos va a seguir necesitando de la coordinación de conocimiento disperso en la sociedad.

El sueño de manejar la empresa desde el campo o la playa -o la pesadilla del dueño del rascacielos vacío en Sanhattan- probablemente no se hará realidad después de la pandemia. La necesidad de interactuar cara a cara continuará siendo clave en la actividad empresarial. Es más, probablemente aumente, en la medida que la innovación, la calidad del capital humano y la complejidad de los conocimientos sigan en ascenso.

15 DE JUNIO 2020

¿POR QUÉ MANTENER A NUESTROS DISCAPACITADOS EN LAS EMPRESAS?



Rafael Mies M.

Director Cátedra de Capital Humano Coca - Cola Andina
ESE Business School,
Universidad de los Andes

En tiempos de pandemia la motivación de nuestros colaboradores suele verse muy afectada. Con tantas malas noticias juntas, pocas cosas ayudan a encontrar algo que mejore el ambiente laboral. Sin embargo, la ley 21.015, aquella que exige a todas las empresas con más de 100 trabajadores contratar y mantener al menos al 1% de su plantilla a personas con algún tipo de discapacidad, sigue estando vigente y puede ser una oportunidad escondida.

Esta ley que entró en vigor el 1 de abril de 2018, logró un amplio cumplimiento en su primer año en vigencia. En distintas encuestas de clima laboral, las empresas reconocen el positivo impacto no solo en el ambiente laboral sino además una mejora significativa en la comunicación y el espíritu de colaboración entre equipos. Algo tiene la inclusión de personas en situación de discapacidad que hace muy bien a las organizaciones. Las personas más vulnerables no solo despiertan un sentimiento de solidaridad natural, sino que mejoran mucho el compromiso interno y expresan valores reales de la empresa con la sociedad.

Lamentablemente, desde fines del 2019 y lo que lleva de corrido del 2020, la Dirección del Trabajo ha dado cuenta de una baja significativa en el cumplimiento de dicha norma. No sólo han disminuido fuertemente las contrataciones (sólo ha habido 300 entre enero y abril), sino que de un total de 25.607 contratos laborales registrados desde la entrada en vigencia de la Ley, 5.509 ya han sido despedidos, lo que representa más de un 21% de caída de esta masa de trabajadores.

Frente a esta realidad cabe preguntarse por la importancia de seguir fomentando el cumplimiento de la ley y la contratación y/o mantención de fuentes laborales de personas con discapacidad.

Existen razones fundadas para invitar a las empresas a sostener dicho compromiso.

La primera, y más importante, es de índole social. Tras los eventos del 18 de octubre, quedó meridianamente claro el rol de agente social de las empresas, principalmente con el sector más vulnerable de nuestra población. Pues bien, según el último estudio del Senadis, al menos el 50% de las personas con discapacidad pertenece a los primeros quintiles de la sociedad. Es decir, un grupo humano que se encuentra muy por debajo del sueldo ético definido por el gobierno. Esta fuerza laboral no solo genera ingresos por cuenta propia, sino que permite a otros en la familia salir a trabajar y no tener que quedarse en casa cuidando de la persona en situación de discapacidad.

En segundo lugar, como se señaló, apoyar y cumplir con la inclusión tiene un efecto reputacional muy positivo, da cuenta de un verdadero cambio en los valores de la empresa, que ya no serían puramente económicos sino colaborativos y humanos, aquellos que representan la nueva ecología social que se nos avecina.

Por último, hay una razón práctica, pero que afecta mucho la motivación de la gente. Una gran cantidad de empresas ya ha invertido tiempo y recursos en adaptarse al cumplimiento de dicha ley, han motivado y movilizado a los colaboradores y realizado talleres de inclusión. Echar por tierra lo avanzado afecta directamente la credibilidad y confianza en la buena voluntad del empresariado.

Es cierto que muchas empresas pasan por una situación difícil. Por lo mismo, hacer un esfuerzo por mantener gente altamente vulnerable en las filas es una inyección de ánimo y esperanza, además de una gran inversión que se pagará con creces cuando salgamos de esta dura coyuntura.

16 DE JUNIO 2020

EL VALOR DE LOS M&A EN LAS CRISIS

Las fusiones y adquisiciones entre empresas pueden ser una fuente de creación de valor muy significativa. No todas son iguales, pero en general persiguen crear “sinergias”, que provienen de alguna combinación de mayores escalas de operación, complementar mercados, talentos y tecnologías, generar eficiencias y reducir costos. ¿Cuál puede ser el rol de este tipo de operaciones en el actual escenario de crisis?

Hasta ahora, y a nivel mundial, en el primer trimestre hemos observado una reducción de casi un 40% en el volumen de operaciones en relación al año pasado. Esta caída es similar a la experimentada en crisis anteriores, en el 2000 y 2008.

Más allá del volumen, para una empresa lo más interesante es analizar el impacto de estas operaciones en la creación de valor. Si miramos las crisis anteriores, los resultados son reveladores. Aquellas empresas que se fusionaron o que hicieron adquisiciones estratégicas durante estos periodos lograron, en promedio, crear el triple de valor que aquellas que lo hicieron en épocas normales.

Indudablemente, una de las razones del mejor desempeño es que, producto de la crisis, el precio de las empresas adquiridas fue más bajo. Sin embargo, no es la única explicación. Las crisis crearon un mayor nivel de urgencia, hicieron más evidentes las áreas de menor eficiencia y permitieron a las organizaciones enfocarse en actividades de creación de valor. En este sentido también movilizaron a los líderes a actuar, cuando bajo circunstancias normales no estarían dispuestos, aun existiendo claras sinergias.

¿Qué consecuencias tiene esto para las empresas en la crisis actual? En primer lugar, aquellas que se encuentran

con problemas de liquidez (caja) deben analizar una fusión o adquisición como alternativa para sobrevivir. Quizás esta opción pueda ser difícil para un controlador que tiene un gran apego personal al negocio y su tradición familiar, pero estas preferencias deben ser revaluadas a la luz de las circunstancias. La liquidez aportada por el comprador puede hacer la diferencia entre la continuidad del negocio y desaparecer para siempre.

En segundo lugar, las empresas que cuentan con liquidez, ya sea de forma directa o a través de su relación con el mercado de capitales, pueden aprovechar esta fortaleza para crear valor mediante una transacción. Paradójicamente, y a pesar de la restricción de liquidez generalizada, hay empresas en una situación financiera favorable. Cuando se desató la crisis social de fines del año pasado, muchas compañías decidieron reforzar su posición financiera, aumentando su nivel de caja, postergando inversiones, optimizando procesos y reestructurando sus deudas. Estos recursos, acumulados en forma preventiva, en el corto plazo pueden ser redestinados de manera proactiva a este tipo de operaciones.

En tercer lugar, la banca y el mercado de capitales deben reconocer la oportunidad. Más allá de asegurar la liquidez de empresas adquiridas, se trata de potenciar negocios, obtener sinergias y crear un valor que no estaría disponible bajo otro escenario. El llamado para todos los participantes es a mantener la mirada de largo plazo, identificar, evaluar y potencialmente realizar este tipo de transacciones, recordando que si la historia nos sirve de ejemplo, los periodos de crisis han permitido generar valor por sobre los periodos calma.



Hugo Benedetti

Profesor y director Executive Master en Finanzas e Inversiones (EMFI)
ESE Business School,
Universidad de los Andes

17 DE JUNIO 2020

DECISIONES EN TIEMPOS DE CRISIS: LA IMPORTANCIA DE LA INTUICIÓN (CUANTITATIVA)

En las últimas décadas hemos enfrentado epidemias de gripe, navegado crisis financieras globales, convivido con la amenaza de ataques terroristas y experimentado los efectos devastadores de algunos fenómenos naturales. Pero esos eventos tienen poca semejanza con la pandemia causada por el coronavirus en cuanto a su alcance global, impacto y complejidad.

Tomar decisiones en el contexto actual es extremadamente complejo porque en muchos casos estas deben adoptarse rápidamente y, sobre todo, con muy poca información. Pero esto no es atípico de la pandemia, sino recurrente. Las evidencias indican que, en tiempos de normalidad, los decisores tienden a confiar más en la intuición que en los datos. En el año 2019, por ejemplo, la encuesta anual de CEOs realizada por KPMG muestra que casi tres de cada cuatro ejecutivos han “pasado por alto los indicios proporcionados por el análisis de los datos porque contradicen su intuición”.

¿Qué es la intuición? ¿Deberíamos confiar en ella? Según Daniel Kahneman, la intuición es “pensar que sabemos sin saber por qué lo sabemos” y por ello, no siempre deberíamos tomar la intuición al pie de la letra. Nuestra intuición respecto a una determinada decisión podría estar afectada por una variedad de sesgos cognitivos. Por ejemplo, el exceso de confianza, que es la tendencia a creer que conocemos más de lo que realmente conocemos, puede llevarnos a pensar que somos capaces de controlar lo incontrolable y que los datos están “equivocados”. Si,

además, sumamos nuestra inclinación por buscar la información que confirma nuestras propias creencias -el sesgo confirmatorio-, es muy posible entonces que inconscientemente ignoremos datos que contradigan nuestras expectativas. Mark Twain, por ejemplo, nos recuerda que “no es lo que no sabes lo que te mete en problemas. Es lo que sabes con certeza y que simplemente no es así”.

Esto no significa que debamos descartar la intuición, sino que estamos obligados a complementarla, cuando sea posible, no solo con esa pausa que mencionaba en una columna anterior, sino también con datos que nos proporcionen algo más de certeza. Esta combinación, que algunos llaman “intuición cuantitativa”, enriquece el proceso decisorio si uno incorpora algunas instancias de fácil aplicación: mirar hacia adelante, imaginar y considerar “futuros” alternativos y divergentes, plantear escenarios que permitan planificar para el peor de los casos, y simular cuantitativamente sus posibilidades de ocurrencia empleando distribuciones de probabilidad que difieran de la “normal”.

Todo esto puede ayudarnos a mitigar el riesgo de caer en la trampa de la confianza excesiva al anticipar las posibilidades futuras. Pero esencialmente nos proporciona una estructura lógica para desafiar validar los supuestos subyacentes, lo que naturalmente ocurre cuando uno debe elegir la función de probabilidad. Entonces, antes de decidir, intentemos preguntarnos qué quieren decirnos los datos sin intentar anticipar la respuesta.



María Eugenia Delfino

Profesora de Estrategia. Directora Executive MBA
ESE Business School, Universidad de los Andes

18 DE JUNIO 2020

¿QUÉ PASÓ CON LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?



Iván Díaz-Molina

Director Centro de Innovación y Emprendimiento
ESE Business School,
Universidad de los Andes

La transformación digital en tiempos de pandemia goza de buena salud. Veamos, las empresas habían comenzado tímidamente y sin objetivos muy claros un esfuerzo por incorporar tecnología digital en sus negocios. Pero hoy para muchas empresas el objetivo es uno solo, la supervivencia. Existe una restricción inmensa y es que el Covid-19 no ataca a las computadoras, ni a los edificios, ni a internet, ataca a las personas. Muchas empresas se han dado cuenta de una manera muy dolorosa cuán dependientes eran de sus trabajadores y empleados. El trabajo a distancia no es tan efectivo en muchos casos y en otros es imposible.

Aquí es donde juega un rol relevante la tecnología digital. La pandemia les abrió los ojos a las empresas y ya sin timidez y con objetivos y necesidades claras, la están incorporando lo más rápido que pueden. Y en muchos casos no para reemplazar a los trabajadores, sino para permitirles hacer su trabajo tan o más eficientemente que antes de las restricciones debido a la pandemia.

Veamos algunos ejemplos. Muchos procesos requieren de la presencia física de las personas para llevarlos a cabo y para tomar lecturas de instrumentos físicos. En la situación actual, esto pone en riesgo la salud de los trabajadores o las tareas no se cumplen. La automatización de procesos (Robotics Process Automation por su nombre en inglés) y la lectura y operación remota inteligente (Industrial Revolution 4.0 por su denominación genérica en inglés) ha permitido a las empresas proteger la salud de sus trabajadores y mantener sus operaciones. Las grandes tiendas y en general todo el comercio se ha volcado a la venta por internet. De nuevo, aquellos que tenían la infraestructura de big data y machine learning operativa han logrado aprovechar la oportunidad exitosamente. Aquellas que no incorporaron esta tecnología a tiempo están en serios problemas.

Lo más interesante de lo que está sucediendo es que las empresas se dieron cuenta de que la tecnología digital les permite no solo ser más eficientes para las circunstancias normales, sino mucho más ágiles para responder a situaciones inesperadas y disruptivas como lo es esta pandemia. Esta realización solo va a acelerar la incorporación de nuevas tecnologías digitales por parte de los líderes y del resto de las empresas.

Pero existe una amenaza importante para que esta aceleración y adopción generalizada de la tecnología digital ocurra. Y como siempre, pasa por las personas. No tenemos suficiente gente capacitada para abastecer la surgente demanda. Y no estoy hablando de ingenieros o ingenieras o técnicos de alta especialización, que también faltarán, sino de habilidades intermedias como por ejemplo la extracción, transformación y carga de los datos (ETL por sus siglas en inglés), mantenimiento de base de datos, especialistas en machine learning y muchas otras capacidades que no estamos produciendo con suficiente velocidad. Las universidades y los institutos profesionales nos haremos cargo de capacitar a los ingenieros y técnicos, pero son las empresas las que están llamadas a reentrenar a sus empleados en estos nuevos trabajos.

Está demostrado que una persona sin conocimiento previo de computación o inteligencia artificial puede ser formada en estos trabajos en pocos meses. Si las compañías deciden reentrenar a sus colaboradores con estas nuevas habilidades generarán un círculo virtuoso en donde todos se verán beneficiados, el trabajador porque adquirirá un conocimiento y habilidad que será muy requerido en el futuro; la empresa porque retiene un colaborador que la conoce y está imbuido de su cultura; y la sociedad como un todo porque se incorporarán capacidades más sofisticadas que generan mayor valor agregado. ¡Manos a la obra!

19 DE JUNIO 2020

LOS MERCADOS POST PANDEMIA



Cecilia Cifuentes

Directora Centro de Estudios Financieros
ESE Business School, Universidad de los Andes

Los procesos de ajuste han sido espectaculares, en pocas semanas la gran mayoría de las empresas ha debido cambiar radicalmente su forma de operar, y los trabajadores han tenido que adaptarse a un tipo de trabajo y de relaciones laborales muy distinto al que estaban habituados. Se da entonces una interesante paradoja; sabemos que los seres humanos somos en general reacios a los cambios, pero tenemos una capacidad de adaptación asombrosa, que surge cuando las circunstancias lo requieren. Los datos muestran además que este proceso ha sido algo más profundo en Chile que en los países vecinos; efectivamente, si antes de la crisis solo un 14% de las empresas tenía formas de teletrabajo, actualmente las empresas señalan que el 85% de los trabajadores está parcial o totalmente en teletrabajo.

Es esa capacidad de adaptación, y la creatividad que surge con ella, la razón principal para mirar con optimismo el futuro, a pesar de estar enfrentando probablemente la crisis mundial más profunda del último medio siglo. ¿Cómo se afectarán los mercados? ¿Se profundizarán los oligopolios producto de la quiebra de empresas de menor tamaño? ¿Se tenderá a cerrar el comercio debido al mayor riesgo de cadenas productivas muy diversificadas en los países? Estas podrían ser las consecuencias de más corto plazo, pero no necesariamente serán las que dominarán el futuro, si tomamos en cuenta la velocidad del cambio tecnológico que estamos viviendo, con un mundo que obligadamente se ha vuelto digital.

Es posible también que, una vez superados los efectos destructivos de esta crisis, nos encontremos con un mundo más competitivo, y que permita avanzar en la participación laboral de segmentos que hasta ahora han tenido más dificultades de inserción: jóvenes, mujeres y adultos mayores. ¿De dónde provendría esa

mayor competencia y un mercado laboral más participativo? Se están produciendo tres tendencias que podrían permitir mercados eficientes y más dinámicos; el trabajo remoto, el aprendizaje en línea y el comercio electrónico. Surgen gracias al comercio digital formas más económicas de producción, que son viables a escalas más pequeñas, y pueden desafiar a los oligopolios. Un buen ejemplo son las llamadas dark stores o tiendas oscuras, que funcionan como bodegas de preparación y almacenado para posterior delivery de productos, con un significativo ahorro de costos en comparación con locales caros en ubicaciones premium. Al mismo tiempo, a través del aprendizaje en línea, los costos de la educación y la capacitación caen en forma significativa, lo que permite aumentos de productividad en grupos que hasta ahora no tenían alternativas viables de perfeccionamiento. Por último, el trabajo remoto permite de mejor forma el cumplimiento de roles diversos y posibilita la participación de personas con menos tiempo disponible o con dificultades de desplazamiento.

Sin embargo, estas positivas tendencias no se darán en forma totalmente espontánea. Necesitan primero mejores condiciones de conectividad, pareciendo una buena idea en este contexto asegurar el “derecho a internet”, ya que eso empareja la cancha en el mundo digital. Requiere también mayor flexibilidad en la legislación laboral, de tal forma que estas nuevas formas de trabajo, a pesar de no ser presenciales y con jornadas mucho menos rígidas, sí cuenten con la necesaria seguridad social. Por último, un aspecto importante en materia educativa es profundizar la enseñanza del inglés, y de esa forma aprovechar la abundante oferta de educación en línea. Los países que cumplan estas condiciones serán los ganadores de estas nuevas y positivas tendencias, debemos hacer esfuerzos para estar entre ellos.

22 DE JUNIO 2020

LA EMPRESA FRENTE A UN MUNDO CADA VEZ MÁS IMPREDECIBLE



Álvaro Espejo

Profesor asociado Liderazgo y Dirección de Personas
ESE Business School,
Universidad de los Andes

Durante esta crisis muchas empresas se han visto obligadas a reinventarse, ya sea por razones de supervivencia, para hacer frente a las bajas en las ventas de sus productos o servicios tradicionales, o para aportar en la lucha contra la enfermedad. Conocemos los casos de compañías automotrices produciendo ventiladores y empresas de perfumes haciendo alcohol gel. En Chile, fabricantes de plástico han redirigido sus esfuerzos a la elaboración de protectores faciales y numerosos restaurantes ahora venden comida envasada al vacío. Estos son ejemplos de cómo en situaciones imprevistas debemos ser capaces de cambiar nuestro funcionamiento tradicional.

Empresas como el Emporio La Rosa o Play-Doh ya lo hicieron en el pasado. Tal como su nombre lo indica, el primero comenzó como emporio, es decir, vendiendo productos gourmet, como aceite de oliva, queso y miel. La empresa de masas para moldear Play-Doh, en tanto, fue inicialmente una fábrica de detergente para paredes, cuando la calefacción aún era a carbón. En ambos casos, circunstancias como los cambios tecnológicos o la falta de demanda por sus productos propiciaron la búsqueda de nuevos caminos.

Hasta hace unos meses creíamos tener una visión relativamente clara del futuro -o al menos del futuro inmediato- lo que permitía que muchas empresas operaran con piloto automático una vez que sus directivos fijaban las coordenadas. Sin embargo, si algo nos han mostrado estos últimos meses es que las predicciones estaban lejos de ser certeras y que es fundamental saber cuándo desconectar el piloto automático, para que el líder y su equipo agarre el timón. A partir de las investigaciones de Saras Sarasvathy, discípula del premio Nobel Herbert Simon, un equipo de académicos identificó la necesidad de actuar en forma

diferente dependiendo de cuán factible es predecir el entorno y las respuestas que este tendrá a las acciones de la empresa.

Así, cuando el entorno es relativamente predecible, se puede intentar anticipar ese pronóstico mediante una planificación adecuada o bien modificar su comportamiento a través de una visión clara y convincente. En tanto, cuando se hace complejo anticipar el desarrollo futuro del entorno, es fundamental estar muy atento a las señales que aparecen, buscando adaptarse a lo que va ocurriendo o tomar acciones que transformen la situación.

Las dos estrategias de baja predictibilidad, la de adaptación y la de transformación, requieren un liderazgo que sea capaz de soltar las planificaciones o visiones existentes y que sepa leer las señales que envía el entorno. Esto parece contradecir muchas de las nociones de estrategia y liderazgo que hemos aprendido tradicionalmente, pero refleja, en cambio, la forma de actuar que han seguido los emprendedores más exitosos, quienes han sabido transformar mercados y sociedades a través de sus propuestas y acciones.

Así, en circunstancias en que se hace difícil anticipar el futuro, en que no sabemos cómo será la recuperación económica ni cómo enfrentamos cambios en las preferencias de los consumidores y donde no parece razonable esperar que todo sea como antes, la capacidad de adaptación es crucial. Pero los ejemplos de Play-Doh y el Emporio La Rosa, así como múltiples investigaciones, muestran que no solo basta con adaptarse. Las empresas que verdaderamente hacen la diferencia son aquellas que, estando atentas a las señales que envía el entorno, son capaces de crear propuestas nuevas, probarlas y modificarlas para que sean exitosas.

23 DE JUNIO 2020

AHORA MÁS QUE NUNCA, LOS TRABAJADORES TAMBIÉN SON PADRES



María José Bosch

Directora Centro Trabajo y Familia
ESE Business School,
Universidad de los Andes

Desde tiempos inmemoriales, el ser humano ha convivido en sociedad. A nivel macrosocial, la familia, el mercado y el Estado facilitan su organización y se impactan mutuamente. En estos últimos meses, vemos claramente como a la empresa le afecta cuando el orden social y familiar se ven alterados.

Por muchos años tratamos de negar la relación de las empresas con las familias, como si fueran esferas separadas, o mitigando su impacto, promoviendo políticas principalmente para que las mujeres trabajadoras lograran integrar los dos roles. Pero hoy no podemos negar la interacción. Para muchos, el trabajo se trasladó a sus hogares y desentenderse de la familia es imposible.

Pero esta interacción no es igual para todos. Los estudios que se han efectuado desde marzo, tanto en Chile como en el extranjero, muestran que las mujeres con responsabilidades laborales están dedicando más del doble de tiempo que sus parejas a realizar tareas relacionadas con el cuidado del hogar.

El que hombres hayan cuidado menos en el pasado tiene explicación. Desde los inicios de la cultura occidental, la figura paterna se caracterizó por tomar protagonismo fuera de la familia, especialmente en los ámbitos del poder y la toma de decisiones. Sin embargo, principalmente desde 1990, surgieron una serie de cambios demográficos, culturales, políticos y económicos que iniciaron una transformación en la concepción de la paternidad y en el rol del hombre dentro de la familia.

Que en Chile los hombres sigan involucrándose menos también tiene explicación. Según la OCDE, en nuestro país las normas sociales explicitan una clara división en los roles masculinos y femeninos. O sea, seguimos comportándonos como si solo ellos trabajaran y solo ellas cuidaran. Sin embargo, en tiempos de Covid-19 y pospandemia, que los hombres no se involucren -o lo hagan menos- empieza a dejar de tener sentido. La exclusividad del hombre en el rol del proveedor es una realidad minoritaria en los hogares chilenos, como también la alta inserción laboral

femenina. Las empresas necesitan de todo el talento para salir adelante y eso involucra a hombres y mujeres.

¿Entonces cómo nos organizamos familiar, laboral y socialmente en tiempos de Covid-19, cuando ambos cuidan y ambos trabajan? Es preciso implementar una perspectiva ecológica como plantea la Cepal o promover la corresponsabilidad como dice la OIT. Esto significa reconocer la interacción y promover un enfoque integrador entre estas dimensiones. Necesitamos que la familia no solo acceda a recursos materiales, sino que también se pueda desarrollar, ya que esto tiene un impacto en la empresa y en la sociedad.

Para comenzar, es fundamental que se usen las políticas públicas disponibles. En Chile existe legislación laboral que fomenta la corresponsabilidad en la crianza y permite que el hombre las use. Sin embargo, es el país de la OCDE, donde los hombres menos se toman estos beneficios.

También requerimos de empresas que promuevan la corresponsabilidad en serio. Que introduzcan políticas de conciliación también para hombres y se preocupen de reducir la penalización cultural hacia quienes se comportan corresponsablemente, así como destacar liderazgos que sean modelos a seguir en integrar trabajo y familia, entre otras muchas iniciativas. Esas empresas verán recompensados sus esfuerzos, pues incentivarán el desarrollo de habilidades de liderazgo, que según Grau (2016) se caracterizan por ser las más valoradas en el siglo XXI. Ello sin considerar el aumento en los niveles de compromiso, motivación y productividad, entre otros indicadores.

Y más que nunca, necesitamos que los hombres cuiden. Pero para que ello ocurra, primero hay que tener claro que existen consecuencias negativas para sus familias si no lo hacen y, segundo, valorar su aporte y no reducirlo a una mera contribución económica. El Covid-19 nos plantea fuertes desafíos. Necesitamos a familias fuertes que ayuden a pasar esta tormenta. Sin ellas, el desafío será incluso mayor tanto para las empresas como para la sociedad.

24 DE JUNIO 2020

PILOTEANDO A LA EMPRESA EN TIEMPOS DE TORMENTA



Patricio Rojas

Director Master in Entrepreneurial Management (MIEM)
Director Programa Desarrollo de Empresarios (PDE)
ESE Business School, Universidad de los Andes

¿Quién habría pensado hace seis meses que Latam Airlines, una empresa vigorosa y respetada, se acogería a la ley de quiebras, con una caída del 90% en su valor accionario? Y no se trata de que en Latam estuvieran despistados. Miraban hacia el futuro y estaban atentos a los riesgos, como se aprecia en su memoria 2019. Pero cambios tan bruscos como los que vivimos, invariablemente tiran por el suelo a todos los que pillan mal parados, sin importar el tamaño.

La gran pregunta es ¿qué podemos hacer quienes seguimos en pie? ¿Cómo preparamos para un futuro que empieza mañana? En condiciones normales acudiríamos a la estrategia o a su porción de corto plazo, los planes. Pero con entornos tan volátiles estos quedan obsoletos con rapidez. Entonces ¿qué hacer?

Más que descartar estas herramientas, debemos usarlas de forma distinta a la que acostumbramos, apoyándonos en la gestión adaptativa, aspecto integral en toda estrategia o plan, que ejercitamos poco en tiempos benignos. Para entenderlo mejor, veamos cómo cambia la situación cuando pasamos de un entorno relativamente amable, aunque desafiante, a uno derechamente incierto y adverso.

Primero, en entornos inciertos y adversos desaparece el largo plazo. Estamos preocupados de qué pasa la próxima semana, o en un mes más, y lo clave es sobrevivir. Si antes aspirábamos a crear y capturar valor vía excelencia y eficiencia, ahora es suficiente con efectividad. No importa si damos tres pasos hacia adelante, y dos para atrás, mientras avancemos. Por otro lado, el acceso a recursos se restringe. Si antes era factible obtener financiamiento para buenos proyectos, ahora tenemos que arreglárnoslas con lo que hay. Aunque podemos recombinar nuestros recursos y capacidades, estamos limitados a apañar con lo que tenemos

a mano. Y esto cambia la forma de interactuar con el entorno. En condiciones normales, primero seleccionamos dónde y cómo competir, y luego desarrollamos los recursos y capacidades para lograr una ventaja competitiva. En entornos inciertos y adversos, lo único firme es nuestra base de recursos y capacidades. La tarea esencial es encontrar en qué mercados es posible sacarles provecho para capear el temporal. Por lo mismo, tendemos a organizarnos en torno a iniciativas, buscando hallar nuevas formas de aprovechar nuestro know how y habilidades. Y si antes los planes eran para cumplirlos, ahora son descartables. Son como rutas hacia la cima de una montaña. Además del camino principal, contamos con rutas B y C, en caso de que el primero se ponga complicado o peligroso. Queremos llegar a la cima, pero hay mucho en juego para aferrarse a un plan que ya no sirve.

La esencia de la gestión adaptativa obliga a hacernos tres preguntas. En primer lugar, ¿con qué recursos y capacidades contamos? Es primordial saber cuáles son nuestras limitaciones en términos de know how, capacidades y recursos. En esto requerimos una autoevaluación cruda, libre de voluntarismo, pues las condiciones no están para apostar nuestros escasos recursos a una lotería. En segundo término, ¿qué oportunidades y amenazas hay afuera? Para ello será clave buscar opciones hasta debajo de las piedras, lo que funciona mejor si detrás de ese esfuerzo hay un equipo diverso de 5 a 15 personas, en que cada una es un sensor que obtiene información, que luego se discute en una reunión cuyo foco exclusivo es cómo se viene el futuro. Y, por último, ¿cómo usar lo que tenemos a mano para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas? Por supuesto, esto deberemos hacerlo con apertura mental y creatividad, para encontrar nuevas aplicaciones a nuestras capacidades. En resumen, es un poco adoptar la actitud de una pyme o start-up, con la ventaja de no serlo. Y esto puede no ser tan fácil, pues requiere humildad, aguante y paciencia.

25 DE JUNIO 2020

¿CÓMO OBTENER LIQUIDEZ CUANDO CASI NO HAY VENTAS?



Julio Aznarez

Director académico programas In-Company.
Profesor asociado, Dirección Financiera
ESE Business School, Universidad de los Andes

Las recientes cifras publicadas ya dan cuenta de una crisis que se manifiesta en toda su magnitud. Caídas récord del Imacec y la confianza empresarial, cientos de miles de trabajadores acogidos al plan de protección del empleo, caída constante de proyecciones de crecimiento, incremento del desempleo y así podríamos seguir enumerando indicadores, todos con trayectoria negativa. Ello es señal también de una realidad inequívoca: el número de empresas que serán liquidadas por deudas seguirá en aumento, confirmando la tendencia de los últimos trimestres. Ante esta situación ¿qué recomendar a las empresas que ya han efectuado importantes recortes de gastos y acudido a las líneas de crédito bancarias para hacer frente a la sostenida caída de sus ventas, y aun así siguen con problemas de liquidez?

En tiempos de “vacas gordas” se suele gestionar con el Estado de Resultados, es decir, seguimiento de las ventas y los gastos, y ver cuánto gana la empresa. En tiempos de “vacas flacas”, en cambio, lo importante es la liquidez.

Disponer de suficientes recursos líquidos es clave para hacer frente al pago de sueldos y las facturas de los proveedores, para no arriesgar pérdidas de capital humano o aprovisionamiento que pudieran agravar aún más la caída de ventas. Lo primero es afinar una proyección de caja para las próximas semanas y meses y así tener claro el nivel de financiamiento que vamos a necesitar. Si bien no es fácil hacer estimaciones en tiempos de incertidumbre, es posible elaborar escenarios -diferenciando entre esperable, optimista y pesimista- y así proyectar un rango del déficit esperado de caja. Una vez estimada la magnitud del déficit, el siguiente paso es obtener los recursos necesarios. Como seguramente la empresa ya habrá tomado las medidas posibles de ahorro de costos y teniendo en cuenta que en los momentos de crisis las líneas de financiamiento “se suelen

secar”, la recomendación es analizar la posibilidad de conseguir “financiamiento interno”. Esto significa analizar:

- **Las cuentas por cobrar.** Si somos capaces de reducir el plazo, ofreciendo incluso un descuento por pago contado, sería posible obtener mayores recursos.

- **El inventario.** Una empresa con una inversión sustancial en existencias, inmoviliza recursos que en tiempos de crisis son críticos y podrían ofrecernos una salida. Si somos capaces de reducir las existencias sin afectar la operativa del negocio, conseguiríamos recursos adicionales.

- **Proveedores.** Ellos son una fuente de financiamiento importante para la empresa y, en la medida que logremos ampliar el plazo de pago, sería factible adicionar liquidez a nuestra caja recurriendo a esta opción.

Así las cosas, si la empresa fuera capaz de lograr una mejora simultánea de todos los indicadores de gestión de capital de trabajo mencionados, obtendría recursos adicionales nada despreciables. Naturalmente, existen otras fuentes de financiamiento, pero son más difíciles de conseguir, como la venta de activos fijos prescindibles o no estratégicos, o realizar aumentos de capital. Si bien el escenario para un gran número de empresas se mantiene muy cuesta arriba, en tiempos de crisis se hace necesario recurrir a todos los recursos disponibles. Por supuesto, habrá que partir por el ahorro de costos y el financiamiento bancario, ya sea intentando conseguir liquidez fresca o mediante reestructuraciones en condiciones más favorables. Pero también es posible obtener importantes recursos a través de una mejor gestión del capital de trabajo.

ESE BUSINESS SCHOOL PARTICIPÓ DEL SENIOR LEADERSHIP SUMMIT LATAM 2020, INICIATIVA QUE REÚNE A OCHO ESCUELAS DE NEGOCIOS DE AMÉRICA LATINA

Con el objetivo de tener un punto de encuentro exclusivo para empresarios y directivos del más alto nivel, el ESE Business School se sumó al programa Senior Leadership LATAM 2020, el cual busca explorar en profundidad los temas más relevantes para el futuro de las organizaciones en América Latina.

Este programa, es una iniciativa que junta a las ocho escuelas de negocios líderes en Latinoamérica y a profesores de prestigio internacional, con amplia experiencia y conocimientos de los desafíos actuales y reales que enfrentan las compañías. Es en este marco en el cual se busca entregar un espacio de reflexión e intercambio de ideas y experiencia entre pares, para enriquecer la comprensión de tendencias emergentes locales, regionales y globales, y sus consecuencias para la empresa.

El Senior Leadership LATAM, se centra en que sus alumnos puedan explorar nuevas prácticas e integrarse a una red exclusiva de líderes empresariales con perspectiva multilatina. Esto último, permite contrastar diversas perspectivas y crear estrategias efectivas encaminadas a la reactivación de la economía en la región.

“Este programa fue una idea y una aspiración que tengo desde la fundación del ESE. Sin embargo, nunca habíamos sido capaces de tener un programa conjunto entre todas las escuelas de la región; el Covid-19 nos dio una oportunidad increíble”, comentó Alfredo Enrione, director del Centro Gobierno Corporativo y Sociedad, quien participó como académico en el programa.

Es así, como se desplegó un programa donde participaron más de 40 líderes de 13 países en un formato que fue 100% online y se realizó mediante sesiones, paneles de discusión, breakout

groups, conferencias y videos que abordaron temas globales de gran relevancia para el futuro de las empresas en América Latina.

PRESENCIA ESE BUSINESS SCHOOL

Fueron dos académicos del ESE Business School los encargados de dictar una sesión cada uno para este programa. Por un lado Alfredo Enrione, quien es director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad, junto a otros tres profesores de escuelas hermanas, se encargaron de la nueva agenda para el Consejo.

“Tras nueve jornadas alrededor de temas como el futuro del capitalismo y los riesgos políticos en la región, la necesidad de revisar el propósito o la transformación digital, se articuló una red muy potente que queremos mantener viva y vibrante. El programa fue un éxito desde muchos puntos de vista, con miras a una segunda edición para el 2021. Buscamos hacer crecer esta red de líderes regionales”, destacó Alfredo Enrione.

Por otro lado, también estuvo a cargo de una sesión el profesor Matías Braun, quien habló sobre los mercados capitales y el financiamiento de las empresas de la región. “Participar en un programa latinoamericano de alto nivel ha sido todo un privilegio y desafío. La discusión sobre temas contingentes se torna provechosa cuando se cuenta con un conjunto de alumnos, que si bien comparten muchos valores, cuentan también con experiencias nacionales diversas”, destacó el académico.

Además, agregó que “las conclusiones a las que se llega son especialmente relevantes cuando el grupo incluye a personas en altas posiciones y que, por lo tanto, puede hacer una diferencia importante en la forma en que se conducen los negocios”.





en el primer lugar
Premio Responsabilidad
y Gobierno Corporativo
Merco

GRACIAS POR HACERNOS 10 VECES MÁS DIFERENTES

Estamos muy honrados de ser reconocidos nuevamente por nuestro aporte al país, impulsando el desarrollo de las personas, el uso responsable de los recursos naturales, la inclusión, la diversidad y construyendo así, valor para todos.



Ahora más que nunca, seamos diferentes.

Cámbiate a Bci BancoBci Más información en Bci.d
Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en www.cmfchile.cl



Cuatro tendencias que están transformando la industria inmobiliaria	72
El directorio en la empresa familiar	78
El impacto de la diversidad en los directorios chilenos: El caso de las empresas SEP	84
Darth Vader y el lado oscuro del capital de riesgo	92
Equipos virtuales de la pandemia: Claves para líderes	98
Incertidumbre política y empresa	104
La evolución de la innovación en las empresas chilenas en el periodo 2010-2019	110
La satisfacción y el control operativo del proceso: El yin y el yang	116
Pensiones: ¿podemos avanzar hacia una pensión básica universal?	122
Pero si yo lo sabía incluso antes de que ocurriera... ..	126
¿Puede la tecnología mejorar la toma de decisiones de los consumidores en el mercado de créditos?	132
Teletrabajo: ¿cómo seguimos?	138
Gestionando con la profit formula	146

DESDE LA ACADEMIA

CUATRO TENDENCIAS QUE ESTÁN TRANSFORMANDO LA INDUSTRIA INMOBILIARIA

“ La forma en que vivimos (...) está cambiando nuestras necesidades de espacio para vivir, comprar y trabajar. Algunos de estos cambios se han acelerado con el Covid-19 y sus posibles impactos sobre los activos inmobiliarios como son las viviendas, las superficies comerciales, las bodegas y las oficinas ya se pueden vislumbrar ”.



José Miguel Simian

Ph.D. Universidad de Münster.
Vicerrector académico Universidad de los Andes, Director Centro de Estudios Inmobiliarios, profesor titular, Economía Aplicada ESE Business School.
jsimian@uandes.cl

La industria inmobiliaria pasa hoy por una transformación, la cual no tiene que ver solo con la pandemia del Covid-19 sino con tendencias globales que venían de antes y que, algunas de ellas, han sido aceleradas por la pandemia.

Estas tendencias son, en primer lugar, el cambio demográfico que ocurre en gran parte del mundo. Este tiene como causa una disminución en las tasas de natalidad, un aumento en los grupos de mayor edad y de la edad promedio de la población y una reducción en el tamaño promedio de los hogares. Una segunda tendencia es la crisis de asequibilidad de la vivienda que va de la mano del alza sostenida en su precio en muchos lugares, incluido Chile. En tercer lugar, está la expansión del comercio electrónico, un fenómeno del mundo desarrollado pero que también en nuestro país es importante. En cuarto y último lugar aparece la transformación del trabajo producida por la automatización, el aumento en los esquemas freelance de trabajo y las posibilidades de trabajo a distancia.

Estas líneas describen -con bastante brevedad- estas cuatro tendencias globales y sus principales implicancias para los activos inmobiliarios. Ellas no pretenden ser exhaustivas en cuanto a lo que está transformando la industria, pero parecen importantes a la hora de analizar su proyección futura.

1. EL CAMBIO DEMOGRÁFICO

La población en América y Europa alcanza hoy los 2.000 millones de personas y de acuerdo con las proyecciones de Naciones Unidas será la misma en 2050. Los 1.300 millones de personas adicionales que habrá en el mundo en ese año vendrán de Asia (especialmente de India) y África. ¿Qué implicancias tendrá esto? Destaco aquí tres. Por un lado, la edad promedio de la población irá subiendo en las regiones del mundo donde la población no crece. En efecto, la población de 60 y más años que era un 11,2% del total de población en América Latina en 2015 (15,2% en Chile), representará el 16% en 2030 (22% en Chile) y casi el 24% en 2050 (30% en Chile). No es este el lugar para analizar con detalle las múltiples implicancias que tendrá el aumento de la población de adultos mayores. Este fenómeno impactará el mercado laboral, tanto por la disminución de la fuerza laboral en muchos países como por la inserción laboral de grupos de población de más edad, los sistemas de pensiones y de salud, entre otros.

Otra consecuencia del cambio demográfico es el aumento en el número de hogares. El hogar es la unidad económica conformado por una o más personas que viven juntas. La formación de nuevos hogares se produce cuando personas abandonan el hogar de sus padres y se van a vivir solas o con otras personas y también cuando se separan hogares existentes. A mayor edad de las personas la frecuencia de formación de un hogar es mayor también. Para el caso de Chile, aproximadamente una de cada 10 personas de 30 y menos años forma un hogar versus más del 40% de personas entre 30 y 44 años. Por lo tanto, al aumentar la edad de la población, aumenta también el número de hogares que se forma. Es lo que hemos observado en Chile en los últimos años. Los hogares han crecido más rápido que la población y el tamaño promedio de los hogares ha disminuido de 4 a 3 personas. Uno de cada cinco hogares tenía una y dos personas en 1990 y ese grupo representa hoy el 40% de los hogares en Chile. Lo que ocurrirá en las próximas décadas es que el número de hogares seguirá creciendo aun cuando el crecimiento de la población disminuya o se detenga. Proyecciones que hemos realizado muestran que los hogares en Chile pasarán de 6,4 millones a 7,5 millones en 2030 y algo más de 8 millones en 2040, es decir los hogares crecerán en aproximadamente 100.000 por año en los próximos 20 años.¹

¿Qué implicancias tiene todo esto para el mercado inmobiliario? El envejecimiento implica que los jefes de hogar, es decir, quienes



deciden acerca de dónde y cómo vivir, tendrán en promedio más edad. Sus preferencias por espacio serán eventualmente distintas y la demanda por residencias para adultos mayores sin duda aumentará. Por otro lado, nuestra proyección implica que entre 2020 y 2030 habrá 100.000 nuevos hogares por año en Chile (sin considerar nuevas olas migratorias). Por lo tanto, el aumento en el número de hogares mantendrá la demanda habitacional muy pujante, aun cuando la población no crezca mucho o incluso nada.

2. VIVIENDA ASEQUIBLE

Los precios de las viviendas a nivel mundial han mostrado un sostenido aumento en las últimas décadas. En el caso de los Estados Unidos los precios promedio (usando el índice de Case-Shiller) superan ya los niveles de la burbuja inmobiliaria de 2008 y se habla de una nueva burbuja de precios. También en Europa, en el Reino Unido, en Australia y desde luego en Chile, los precios muestran trayectorias similares. En el caso chileno, los precios promedio son hoy casi tres veces lo que eran hace 20 años. Los ingresos no han subido de la misma manera en ninguna parte, tampoco en Chile.

Al menos dos factores explican esta trayectoria de los precios: una sostenida baja en las tasas de interés (que por cierto guarda relación con el cambio demográfico explicado más arriba pero que no es posible explicar aquí con más detalle) y las limitaciones parcialmente geográficas y especialmente normativas que imperan en muchos lugares. Limitaciones de constructibilidad, densidad y/o altura no permiten que la oferta habitacional crezca suficientemente rápido para satisfacer la demanda por espacio en ciertas ciudades. En otros mercados de bienes el aumento de demanda presiona los precios en el corto plazo, haciendo que los productores de esos bienes aumenten su oferta y sus precios se

terminen ubicando en el largo plazo más o menos en su costo de producción. La oferta habitacional, en cambio, se muestra en muchos lugares inelástica al precio, haciendo que éste suba aún más. Los grandes ganadores son aquí los dueños del suelo.

¿Qué consecuencias ha tenido esto? Si bien los altos precios se han visto compensados por las bajas tasas de interés (por un mismo dividendo se compra hoy una vivienda más cara que hace 10 o 15 años atrás), el pie necesario para el financiamiento hipotecario es más alto. El más afectado es el primer comprador. Se trata habitualmente de personas más jóvenes con todavía pocos ahorros y eventualmente ningún patrimonio. Esto hace que probablemente la edad del primer comprador haya subido y éste tenga que arrendar, aunque preferiría comprar.

De esta manera lo que se conoce como la tasa de propiedad de vivienda (homeownership rate) ha venido disminuyendo en Chile y se ha abierto un espacio para el crecimiento del mercado de arriendo. Los proyectos de multifamily o renta residencial (edificios para arriendo mantenidos por un solo propietario), que en otros países son relevantes dentro de las carteras inmobiliarias, han pasado de menos de 10 hace cinco años atrás a unos 70 a fines de 2020 y hay no menos de 100 en desarrollo actualmente en Santiago.

En el caso de Chile hay varios efectos adicionales que van de la mano del aumento de los precios de las viviendas. La política habitacional resulta casi imposible de implementar en centros urbanos ya que los subsidios tienen un tope que se mueve con el IPC (con la UF) y no considera el sostenido aumento en los precios las viviendas. Probablemente el subsidio debiera poder aplicarse a viviendas más caras y tendría que ser más alto. Una solución podría ser que el tope y el monto del subsidio tenga como parámetro de referencia algún índice de precios de vivienda y no el IPC. Es insoslayable que esto haría sin duda la política

habitacional más costosa y menos viable. Otro efecto que se ha visto en Chile es el aumento de la precariedad habitacional que se manifiesta en mayores niveles de hacinamiento y un aumento importante en el número de campamentos y tomas.

En otros países como Alemania o Estados Unidos se han aumentado los subsidios de arriendo y también ha habido esfuerzos para poner algún freno a los precios de las viviendas y/o de los arriendos con un éxito bastante parcial. En cualquier caso, esta tendencia ha ido aumentando la presión política para cambios en los mercados habitacionales en varios países del mundo por la dificultad de muchos hogares de poder acceder a la vivienda.

3. COMERCIO ELECTRÓNICO

Los activos inmobiliarios están siendo afectados también por el aumento en el comercio electrónico, es decir, la venta de productos y servicios directamente a través de internet y donde el envío ocurre desde bodegas y centros de distribución a los hogares de los compradores y no se realiza en tiendas o almacenes, aunque algunos modos de venta consideran que el cliente recoja su compra en la tienda o en puntos de entrega. La penetración del comercio electrónico había sido lenta y si bien los volúmenes de ventas por internet venían subiendo a tasas de dos dígitos en muchos países, una proporción todavía baja de las ventas del comercio se hacía por internet. El Covid-19 y las restricciones sanitarias asociadas han acelerado esta tendencia y las cifras que existen muestran un salto en las ventas electrónicas en 2020 en muchos lugares. En el caso de Chile, la Cámara de Comercio de Santiago estima que el comercio electrónico creció del orden de 40% durante el 2020. Aunque de momento es imposible saberlo a ciencia cierta, muchos piensan que esta tendencia no retrocederá una vez que la pandemia haya terminado y el comercio electrónico seguirá aumentando.



¹ Véase el ejercicio de proyección de hogares en Simian, José Miguel: "Evolución de la demanda habitacional en Chile". En: La Industria Inmobiliaria en Chile. Evolución, desafíos y mejores prácticas. José Miguel Simian y Verónica Niklitschek (editores). Pearson 2017.

¿Cómo está afectando este fenómeno a los activos inmobiliarios? Aquí hay efectos sobre al menos dos de ellos: uno sobre las superficies comerciales y otro sobre las bodegas y los centros de distribución. Las superficies comerciales han visto en algunos casos estancarse o disminuir sus ventas y la demanda por superficie de bodegas ha crecido de manera importante.

Consideremos primero el efecto del comercio electrónico sobre las superficies comerciales. En el caso más extremo, algunos consideran que las tiendas y las grandes superficies comerciales desaparecerán. Esto es poco probable. La experiencia de la compra en tienda que conlleva la inspección de los productos, la posibilidad de probarlos (o probárselos en el caso del vestuario), la inmediatez de la compra, etc., es algo que muchos compradores valoran y no será fácilmente sustituible por el comercio electrónico.

Pero hay una consideración económica más de fondo que limita una mayor expansión del comercio electrónico y tiene que ver con el costo de la última milla. ¿A quién le resulta más barato llevar el bien al consumidor? ¿Al propio consumidor o a la tienda? Cuando es la tienda la que asume este costo, tiene que cobrárselo tarde o temprano al cliente. No es razonable suponer que lo absorberá la tienda. En muchos casos el margen de esta es exiguo y no hay mucho espacio para hacerlo. En bienes de compra frecuente y bajo monto, el costo de la última milla suele ser alto en relación al precio del bien y el comercio electrónico poco viable; en bienes de compra infrecuente y de precios más altos, el costo de transporte y entrega es relativamente bajo en relación al precio del bien y puede ser traspasado al cliente con más facilidad. Esto explica las importantes diferencias que hay en las tasas de penetración del comercio electrónico según categorías de bienes. Si bien mejoras logísticas y en los sistemas de distribución pueden bajar al costo de envío y ampliar el uso del comercio electrónico, es poco probable que sustituyan completamente al comercio físico.

¿Cuál es entonces el impacto esperado para las superficies comerciales? Este depende de los formatos de superficies (shopping malls, malls vecinales, strip centers, etc.) y, dentro de los formatos, del mix de tiendas que tenga. Las superficies vecinales y pensadas para compras breves, de montos bajos y alta frecuencia (por ejemplo, los strip centers), no tendrán probablemente mucho impacto y, de hecho, la evidencia incipiente que emerge en estos meses es que no se han visto tan afectadas ni en vacaciones ni en cánones de arriendo. Por otro lado, las grandes superficies (shopping malls) se han visto más afectadas, pero más bien por

las cuarentenas, restricciones sanitarias y aforos. Superándose estos problemas, las visitas debieran retomar ritmo. Ahora, el mix de tiendas con que contarán las grandes superficies comerciales será determinante para su supervivencia. Este debe moverse a tiendas con un mayor rol de la experiencia de compra o la venta de servicios y es efectivamente lo que ha ocurrido en muchos shopping malls. Los patios de comida, cines, incluso ferias han ido creciendo y el tipo de tiendas se mueve hacia aquellas categorías donde la experiencia de compra es más relevante.

En el caso chileno, hay dos consideraciones adicionales que parecen importantes: en primer lugar, los centros comerciales grandes se encuentran, salvo excepciones, dentro de las ciudades, siendo así lugares de alta circulación de personas y conectividad urbana. Esto es distinto, por ejemplo, en los Estados Unidos, donde muchos centros comerciales están fuera de las ciudades y son los que en muchos casos han tenido que cerrar.² En segundo lugar, las métricas que relacionan la superficie comercial disponible en nuestro país con el tamaño de población muestran cifras comparables a las de otros países cuando se ajusta por el nivel de ingreso per cápita. No parece por tanto haber, en términos generales, una sobreinversión en superficies comerciales en el caso de nuestro país.

En suma y dado lo planteado aquí, es razonable pensar que las superficies comerciales más grandes irán evolucionando hacia lugares de esparcimiento, entretención y experiencias de compra. No sería raro ver también otro tipo de servicios alojados en ellos, como parcialmente ya se ve, como son servicios de salud, espacios de trabajo compartido, servicios públicos, etc.

Las bodegas y los centros de distribución han sido uno de los activos beneficiados por el comercio electrónico. En efecto, el crecimiento del comercio electrónico ha impulsado fuertemente la demanda por espacios de almacenamiento. De acuerdo a CBRE y con datos para los Estados Unidos, cada USD 1.000 MM de comercio electrónico requieren del orden de 130.000 m² de superficie de bodegas.³ A diferencia de los espacios tradicionales de bodegaje, donde los productos quedan embalados, para el comercio electrónico los artículos deben quedar de alguna manera “a la mano” para su distribución y, dependiendo de la tecnología de almacenamiento y manipulación, el espacio necesario en los centros de distribución es superior (se estima que hasta tres veces) al espacio necesario en bodegas tradicionales.

Esta tendencia está impulsando también el desarrollo de espacios distintos de almacenamiento. Por ejemplo, aparece el almacenamiento en tiendas para distribución, las llamadas tiendas oscuras que ayudan a cubrir más fácilmente la última milla por su cercanía al consumidor final. Otros ejemplos son el almacenamiento en altura (en edificios) en o al menos más cerca de los centros urbanos, el uso de espacios de estacionamiento (especialmente subterráneos) para bodegaje y el desarrollo de microcentros de distribución. En cierto modo, hay aquí una cierta simbiosis entre los espacios comerciales y los centros de distribución.



4. CAMBIO EN LAS FORMAS DE TRABAJO

La cuarta tendencia que está impactando a los activos inmobiliarios es el cambio en las formas de trabajo. No es posible hacer aquí un análisis detallado de todas sus formas, causas y evolución. El trabajo ha venido evolucionando desde hace ya un tiempo hacia modelos más flexibles donde los trabajadores están en espacios abiertos colaborativos, no siempre están en las oficinas y especialmente en el mundo de los emprendimientos, el número de trabajadores varía de manera importante en el tiempo, haciendo poco viable comprometer recursos permanentes en los espacios de oficina. Es por esto que muchas empresas ya venían desde hace años remodelando sus espacios de oficinas hacia espacios abiertos y muchas veces con lugares de trabajo no asignados a personas individuales en consideración que raras veces está la planta completa en la oficina. La proporción de trabajadores que requería un espacio era menos del número de personas en la planilla. La pandemia ha llevado a que hoy bastante menos de la planilla trabaje en los espacios de oficinas. En casos extremos puede que nadie trabaje en la oficina y las encuestas que se han realizado a la fecha dan cuenta de que

la mayoría de las empresas no espera que sus trabajadores vuelvan en el futuro en un 100% a las oficinas y los esquemas más flexibles de trabajo permanezcan. Al mismo tiempo, aparece el interés de algunas empresas por contratar espacios de oficina flexibles en lugares más cercanos a aquellos de residencia de sus empleados y que pueden ser más baratos que los espacios en las oficinas centrales que suelen estar en los distritos financieros centrales con precios de arriendo más altos.

¿Cómo impactará esto los espacios de oficina? Es algo difícil de predecir hoy. Muy probablemente esta tendencia fortalezca el uso de espacios flexibles de oficina al mismo tiempo que reduzca el espacio que las compañías arriendan en sus oficinas centrales. Podría verse también que las oficinas que hoy están muy concentradas en pocas ubicaciones se expandan hacia los barrios residenciales. En el caso de Estados Unidos, las oficinas mostraban ya hace tiempo una tendencia a salir de los distritos de negocios centrales de las principales ciudades americanas.⁴

El otro efecto, todavía muy incipiente, es sobre los espacios habitacionales. En la medida que el trabajo desde la propia vivienda se vuelve más frecuente y los viajes a trabajar más esporádicos, la distancia a los lugares de trabajo (y en general a los centros urbanos) pasa a ser algo menos importante. Algunos hogares podrían preferir vivir más lejos y en espacios más grandes y disminuir el interés por vivir cerca de los centros de las ciudades. Esta es también una tendencia a mirar en el futuro.

¿Qué podemos concluir? La forma en que vivimos, específicamente por el envejecimiento, compramos y trabajamos, está cambiando nuestras necesidades de espacio para vivir, comprar y trabajar. Algunos de estos cambios se han acelerado con el Covid-19 y sus posibles impactos sobre los activos inmobiliarios como son las viviendas, las superficies comerciales, las bodegas y las oficinas ya se pueden vislumbrar. Algunos de ellos ponen en riesgo a los activos, al menos en como tradicionalmente han funcionado, pero abren oportunidades también para otros activos. El análisis aquí hecho trata de pensar acerca de los cambios que se producirán en el uso de estos activos. Habrán además impactos en los flujos de renta y por ende en los precios de estos activos. Dado los altos niveles de apalancamiento con los que se financian muchos activos inmobiliarios, es probable que esto pueda tener impactos financieros adicionales como el Fondo Monetario Internacional señala en su último informe de Estabilidad Financiera Global.⁵

² Véase el trabajo de Wheaton, W.; Fleischman, M.: „Which malls close”. MIT Center for Real Estate July 2020, que cuantifica el impacto de distintas variables sobre la probabilidad de cierre de shopping malls en los Estados Unidos.

³ Véase CBRE US Real Estate Market Outlook 2021, pp. 23.

⁴ Véase Angel, S.; Blei, A.: „The spatial structure of American cities: The great majority of workplaces are no longer in CBDs, employment sub-centers, or live-work communities”. Cities, Vol. 51, 2016, pp. 21-35.

⁵ Véase Chapter 3. Global Financial Stability Report. International Monetary Fund. April 2021.



EL DIRECTORIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

“ En general al formar un directorio, consejo directivo o comité de asesores, es fundamental contar con directores o consejeros externos o independientes que puedan hacer equipo con los directores de la familia que representan a la propiedad ”.



Jon Martínez E.

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

Contar con un buen directorio en la empresa familiar no debe ser un lujo reservado a empresas grandes, sino algo recomendable para todo tipo de empresas, incluso pequeñas. Puede cambiar el formato y la mecánica de operación, pero no el concepto de fondo. En un extremo, una sociedad anónima abierta en bolsa -controlada por una familia- tendrá un directorio muy formal sujeto a todas las regulaciones que impone la ley de sociedades anónimas y la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). En el otro extremo, una empresa familiar pequeña podrá tener uno o dos asesores que junto al dueño conformarán un comité directivo. En el medio, una empresa familiar mediana, cuya figura legal típica es una sociedad de responsabilidad limitada -y que por tanto no requiere un directorio por ley- podrá tener un consejo directivo.

En estos tres casos, el directorio, consejo directivo o comité asesor, es un órgano de gobierno de la empresa (o gobierno corporativo) que hace fundamentalmente dos cosas: supervisar la marcha de la empresa en el corto plazo y crear valor en el mediano y largo plazo. Lo primero lo consigue mediante la revisión permanente (ojalá mes a mes) de los indicadores de gestión y los estados financieros de la empresa. Lo segundo, por medio del desarrollo de una visión de futuro y la definición de una estrategia para alcanzar dicha visión.



Un punto crucial es saber distinguir entre gobierno corporativo y administración. Muchas empresas tienen una buena administración o gestión a través de un buen equipo de gerentes, pero no tienen gobierno o este no funciona como corresponde. Esto último significa que no poseen un directorio o que este solo cumple con las obligaciones que le impone la ley. La administración se centra en el día a día, el gobierno en el mediano y largo plazo, sin descuidar el corto, por cierto. Usando una típica analogía, mientras la administración se enfoca en los árboles, que son las operaciones cotidianas, el gobierno focaliza su esfuerzo en el bosque, que son el conjunto de negocios en que compite la empresa hoy, y en aquellos nuevos negocios en que podría competir en el futuro.

Es importante separar el gobierno de la administración. Si dos generaciones, por ejemplo padres e hijos, interactúan en la empresa familiar, el ideal es tender a que los padres pasen al gobierno y dejen la administración a los hijos cuando ambos estén preparados. Así, la creación de un gobierno corporativo ayudará a la sucesión en la gestión y el necesario relevo generacional. No es bueno que quien está en el gobierno o directorio, esté al mismo tiempo en la administración o gerencia, porque entonces es juez

y parte al mismo tiempo, es decir, evalúa su propia gestión. Esto produce un conflicto de interés.

Sin embargo, a veces este conflicto es inevitable porque la empresa es pequeña o mediana y los dueños son relativamente jóvenes y están en la gestión. En este caso, igual es conveniente contar con un gobierno corporativo que tal vez no se centre tanto en la supervisión de la gestión, sino en la creación de valor. Aquí, es recomendable que los dueños-gerentes sean directores también, pero se debe reconocer que no es el ideal sino más bien una anomalía que se debe corregir en el largo plazo, cuando esos dueños gerentes pasen al directorio y dejen la gestión en manos de la próxima generación y/o gerentes no familiares. En suma, es mejor tener un directorio a no tenerlo, pero estar conscientes de que hay un conflicto de interés al mezclar gobierno con administración.

En todos estos casos, y en general al formar un directorio, consejo directivo o comité de asesores, es fundamental contar con directores o consejeros externos o independientes que puedan hacer equipo con los directores de la familia que representan a la propiedad.

¿CÓMO BUSCAR DIRECTORES O CONSEJEROS EXTERNOS PARA LA EMPRESA FAMILIAR?

En los párrafos precedentes hemos visto lo importante que es tener un directorio o consejo directivo y separar gobierno de administración en todo tipo de empresa, y más todavía si es familiar. También, adelantamos que es fundamental contar con directores o consejeros externos e independientes que puedan hacer equipo con los directores de la familia propietaria. Ahora veremos qué características o perfil deben tener estos directores externos, cómo buscarlos, seleccionarlos y comprometerlos para ayudar a que la empresa familiar sea cada vez más profesional y competitiva.

A continuación presento, resumidamente, el perfil general de director externo que yo recomiendo. No importa si es hombre o mujer, el ideal es que tenga entre 40 y 70 años, estudios universitarios y deseablemente un post-grado. Que posea sólidos conocimientos de administración de empresas y experiencia en negocios, y cuente con capacidad de análisis y buen criterio. Ojalá tenga sensibilidad y gusto por los negocios de la familia y no tenga conflictos de interés (por ejemplo, estar relacionado

con competidores, proveedores o clientes). También, es muy importante que sea compatible con los valores y estilos de la familia, que tenga empatía y ayude a alcanzar acuerdos. Se agradece que posea una opinión propia e independiente y que no dependa económicamente de este directorio al tener otras fuentes de ingreso. Es fundamental que le pueda dedicar tiempo a la empresa y muestre compromiso y lealtad hacia ella. Si es amigo o pariente, es clave que no anteponga la amistad o parentesco a su independencia, y finalmente es crucial que sepa guardar confidencialidad. Si bien este perfil general es más aplicable a empresas familiares medianas y grandes, se puede flexibilizar un poco para una empresa pequeña.

A este perfil general, es conveniente añadir un perfil más específico de acuerdo al sector en que compite la empresa familiar. Por ejemplo, si la empresa opera en el sector inmobiliario y en el retail, sería ideal que uno de los directores externos tuviera experiencia en el sector inmobiliario, y otro en el mundo del retail. Muchas veces las empresas familiares buscan un director más financiero que pondere los riesgos que corre la empresa y otro más comercial, o estratégico, o que ayude a ingresar en nuevos negocios. Es necesario entender la estrategia de la empresa y su

visión de futuro, y sus debilidades para alcanzarla, para ver qué perfiles específicos de director se necesitan.

Es muy importante que haya al menos dos directores externos para que se complementen entre ellos y con los directores familiares o accionistas, de manera de formar un buen equipo de trabajo. Un solo director externo no es suficiente para suplir todas las necesidades que tiene la empresa y para cambiar la dinámica de las reuniones familiares. Si el directorio está compuesto por 5 miembros, sugiero 3 familiares y 2 externos; si hay 6, recomiendo 3 y 3; si hay 7, sugiero 4 y 3, y así sucesivamente. No importa si el número de directores es par, porque el ideal en los directorios es no votar, sino decidir por consenso. En caso de que fuera imprescindible votar, el presidente podría tener voto dirimente.

Cuando se empiezan a barajar nombres que cumplen con el perfil de director externo, la pregunta clave no es ¿a quién conozco?, sino ¿a quién busco? En muchos directorios de empresas familiares que he colaborado en formar, los familiares no conocían a los externos y éstos han resultado excelentes directores por años.

Para comprometer a los directores externos no solo hace falta compensarlos bien, de acuerdo al mercado, sino también crearles un ambiente grato en las reuniones de directorio, con posibilidad de expresar libremente sus opiniones. Han de ser reuniones muy profesionales y puntuales, con agenda y acta, indicadores de gestión de la empresa y estados financieros enviados con anticipación a la reunión, etc. Aquí, el presidente del directorio juega un rol clave y debe aprender ese rol, especialmente si es dueño de la empresa.

CONSEJOS PARA UNA BUENA REUNIÓN DE DIRECTORIO

Hasta aquí hemos analizado la importancia de contar con un buen directorio y saber combinar en él a familiares dueños con directores o consejeros externos. Ahora, veremos cómo sacar partido a una buena reunión de Directorio en una empresa familiar. Me baso en la experiencia de cerca de 100 directorios de empresas familiares que he ayudado a formar en los últimos 25 años. En varios de ellos también he sido director.

El ideal es una reunión de medio día de trabajo, es decir, cuatro horas, con un break de 5 a 10 minutos en la mitad. Es clave respetar al máximo la puntualidad de inicio y término de la reunión para generar un ambiente de formalidad, especialmente con los externos que suelen tener otros compromisos antes o después. Hacer las reuniones de preferencia en la mañana, cuando todos están más frescos y no han enfrentado otras contingencias diarias. De las cuatro horas, comenzar con un bloque de una hora máximo para la aprobación del acta de la reunión anterior, revisión de los asuntos pendientes y análisis de los indicadores de gestión de la empresa. Esto permite dedicar tres horas netas al análisis y discusión de temas estratégicos, proyectos, nuevos negocios, reestructuraciones internas, etc., que son los temas centrales de un Directorio.

El Presidente del directorio juega un rol fundamental en la reunión. Es quien elabora la agenda o tabla, en conjunto con el Gerente General (GG), que reporta al Directorio. No tener agenda no solo promueve la improvisación, sino también genera desmotivación y produce mala imagen entre los directores, especialmente los externos. El Presidente debe decidir qué temas incluir, en qué orden y qué tiempos asignar a cada tema, en función de las necesidades de la empresa. Otros directores también pueden sugerir temas para futuras reuniones.

Es crucial que el Presidente maneje la dinámica de la reunión, promoviendo una buena discusión de los distintos temas, centre la reunión en los más estratégicos e importantes y evite temas

menores que restan tiempo, procure dar la palabra a todos y evite que unos pocos monopolicen la conversación. Es muy aconsejable que el Presidente ofrezca la palabra a los consejeros antes de hablar él mismo. De hecho, el ideal es que opine al final, trate de buscar el consenso entre las opiniones emitidas y lograr acuerdos que queden en acta. Al hablar antes que los demás, podría inhibir opiniones discrepantes.

El Presidente debe preocuparse de que el GG envíe la información a todos los directores con la debida antelación a cada reunión, y motivar a que éstos la lean y analicen y lleguen bien preparados a la misma.

Luego de la reunión, el GG escribirá un acta o minuta con información resumida acerca de los asistentes, los temas tratados y los acuerdos alcanzados. Esta acta deberá ser enviada a los directores con al menos dos semanas de anticipación a la siguiente reunión. También, es importante hacer un seguimiento permanente de los temas pendientes. Al finalizar la lectura y aprobación del acta, el GG deberá revisar uno a uno los temas pendientes de las reuniones anteriores e informar acerca del grado de avance de su cumplimiento.

Otro punto clave es enviar información a los directores respecto de los indicadores de gestión, en formato estándar, y los datos de aquellos proyectos que se van a presentar, de manera de minimizar el tiempo de presentación y maximizar el de análisis y discusión. Al finalizar el año, es fundamental acordar el calendario de reuniones para todo el año siguiente, para que todos los directores programen sus agendas y aseguren al máximo su asistencia. Es conveniente fijar un día típico, por ejemplo: los terceros martes de cada mes.

Finalmente, es muy recomendable evaluar la gestión del directorio y la contribución de sus miembros una vez al año. Hay varios métodos para hacerlo, como por ejemplo a través de un consultor externo que entreviste a cada director, una evaluación por escrito y secreta de sus pares y de sí mismo, un análisis conversado en el propio directorio, etc.



EL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD EN LOS DIRECTORIOS CHILENOS:

EL CASO DE LAS EMPRESAS DEL SEP



María José Bosch

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra, Directora Centro Trabajo y Familia, profesora titular del ESE Business School.
mjbosch.ese@uandes.cl



María Paz Riumalló

MBA, ESE Business School, Universidad de los Andes, Directora ejecutiva Centro Trabajo y Familia.
mpriumallo.ese@uandes.cl



Alfredo Enrione

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra, Director Centro Gobierno Corporativo y Sociedad, profesor titular ESE Business School.
aenrione.ese@uandes.cl



Catalina Berner

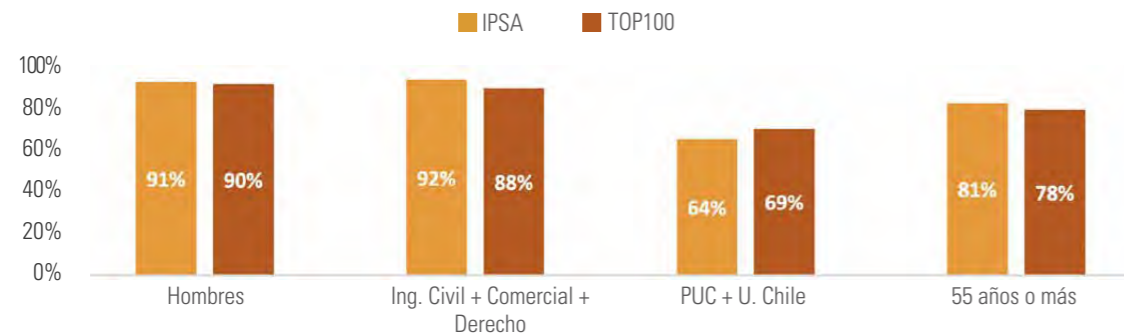
Socióloga, Pontificia Universidad Católica de Chile. Investigadora Centro Gobierno Corporativo y Sociedad.
cberner.ese@uandes.cl

“ La incorporación de mujeres en los directorios de las empresas SEP afectó en las dinámicas y en las agendas de los directorios. Las conversaciones en las mesas presididas por mujeres se volvieron más profundas, y nuevas temáticas tomaron mayor relevancia ”.

Hay existe un creciente acuerdo sobre el valor de la diversidad en la sociedad y en las organizaciones. Las razones son múltiples y desde la academia, la prensa especializada y la opinión pública se aboga por una mayor diversidad e inclusión en los distintos espacios de la sociedad. En las empresas, por ejemplo, contar con equipos más diversos se asocian a un proceso de toma de decisión con menos sesgos, más robusto, más innovador y creativo. Por esto, la diversidad en la alta dirección puede representar una necesidad para enfrentar cada vez más complejos desafíos.

A pesar de que existe bastante evidencia de la importancia y de los beneficios que significa contar con directorios diversos, en Chile los directorios son extraordinariamente homogéneos (ver gráfico 1). La mayoría son hombres, con la misma edad y formación.

GRÁFICO 1: DIVERSIDAD EN LOS DIRECTORIOS CHILENOS (2021)



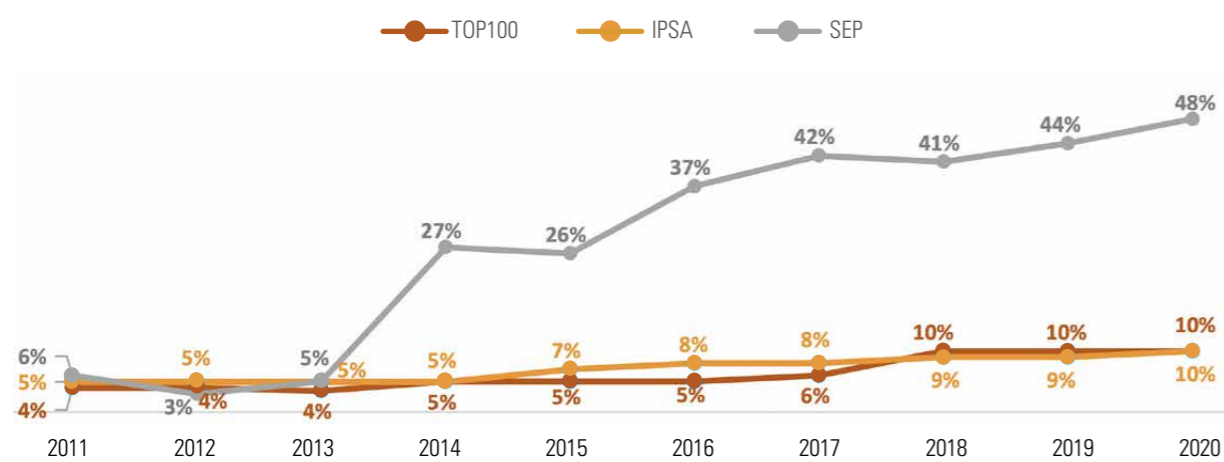
Fuente: Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad - Elaboración propia a partir de información de la CMF y memorias anuales de las empresas

En particular, la baja diversidad de género es una de las características más controvertidas pues, a pesar de los esfuerzos por incorporar a mujeres, los avances han sido lentos. Si se analiza la participación femenina en los directorios a través del tiempo, se puede ver que en las empresas IPSA y en las TOP 100¹, nunca se ha superado el 10% de participación. Durante los últimos años, el cambio ha sido mínimo y en términos sustantivos, si se analiza la velocidad de cambio en la última década, alcanzar la paridad de género en los directorios IPSA tomaría 64 años.

En este contexto, el gobierno de Chile a través de las empresas

del Sistema de Empresas Públicas (SEP), ha sido pionero y ha hecho un esfuerzo por cambiar estos números. Así, en el año 2014 se impulsó la incorporación de mujeres en sus directorios, aumentando más de 20 puntos porcentuales la presencia de mujeres en comparación con el año anterior. Luego, en 2015 se sugirió alcanzar el 40% de participación femenina y ya desde el 2017 -con la política de diversidad funcionando- se observó que la proporción de directoras mujeres en las empresas SEP supera el 40%. Estos esfuerzos por aumentar la diversidad de género y la brecha en relación con el sector privado, se puede observar en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 2: ASIENTOS DE DIRECTORIOS OCUPADOS POR MUJERES (2011-2020)



Fuente: Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad - Elaboración propia a partir de información de la CMF, memorias anuales de las empresas y datos históricos oficiales del Sistema de Empresas Públicas (SEP)

¹ 100 empresas con mayor presencia bursátil del país

La iniciativa de las empresas SEP es novedosa no solo en Chile, sino que también a escala mundial. Paralelamente, no existen estudios a nivel local que analicen el aporte de las mujeres en los directorios de las empresas chilenas. Dado esto, surge el interés de estudiar el aporte de la incorporación de mujeres a los directorios y la percepción de los directores sobre esta iniciativa.

EL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS SEP

¿Qué efectos tuvo la incorporación de mujeres a los directorios de las empresas SEP? Los resultados del estudio muestran efectos en tres dimensiones:

1. Composición de los directorios: Triple Shock de Diversidad

La incorporación de mujeres a las mesas directivas no solo aportó con diversidad de género, sino que también con diversidad de profesiones y de edad. Así, la iniciativa generó un triple shock de diversidad, integrando puntos de vistas y perspectivas de mujeres, en promedio más jóvenes que los hombres, y de formación distinta a las "tradicionales".

TRIPLE SHOCK DE DIVERSIDAD				
	Empresas SEP		TOP100	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Profesión distinta a Ing. Civil, Comercial y Derecho	17%	28%	10%	20%
Menor a 55 años	7% (\bar{x} = 62)	68% (\bar{x} = 52)	19% (\bar{x} = 62)	27% (\bar{x} = 58)

Como se puede ver en la tabla, del total de directoras SEP, el 28% tiene una profesión distinta a ingeniería civil, comercial y derecho, contra un 17% de los directores. Del mismo modo, son las mujeres quienes en mayor proporción tienen una edad menor a 55 años (68%) en comparación a los hombres (7%), lo que explica que en promedio ellas tienen 10 años menos que ellos (52 y 62 años respectivamente). Por último, es interesante notar que este triple shock y aporte de diversidad al integrar mujeres, también se presenta en las 100 empresas con mayor presencia bursátil del país (TOP100).

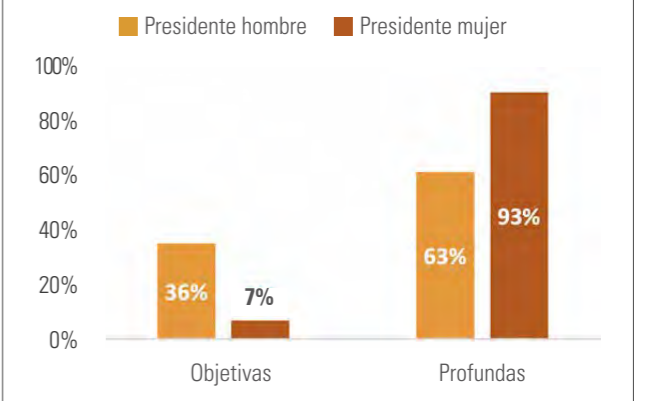


2. Dinámicas del directorio

La incorporación de mujeres a los directorios SEP genera un aporte a la organización y efectividad de los procesos, en especial cuando ellas cumplen el rol de presidente. Este efecto se observa en tres sentidos.

En primer lugar, en directorios presididos por una mujer, existe una mayor proporción de directores que señalan que las discusiones son profundas, en comparación con directorios liderados por un hombre. Más específicamente, el 93% de los directores que pertenecen a un equipo donde el presidente es mujer señala que las reuniones de directorio son profundas.

GRÁFICO 3: ¿LOS DIRECTORES CÓMO CONSIDERAN LAS REUNIONES DE DIRECTORES?



En segundo lugar, en directorios presididos por una mujer, los directores se sienten informados con mayor anticipación de lo que sucede en la empresa y de forma más oportuna de hechos relevantes, en comparación con aquellos directorios presididos por hombres.

GRÁFICO 4: ANTICIPACIÓN CON LA QUE SE RECIBE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA EMPRESA

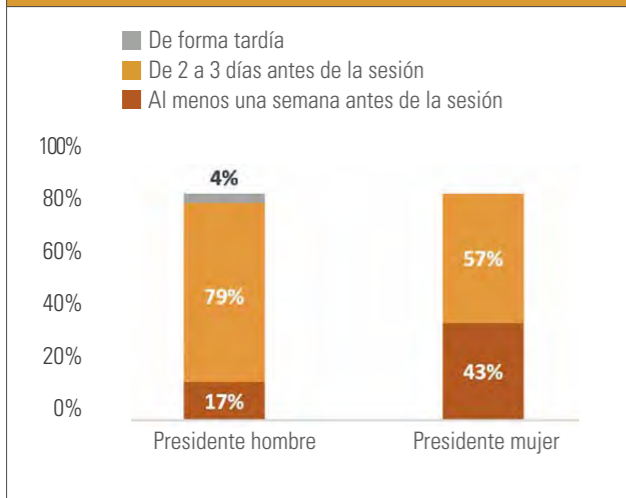
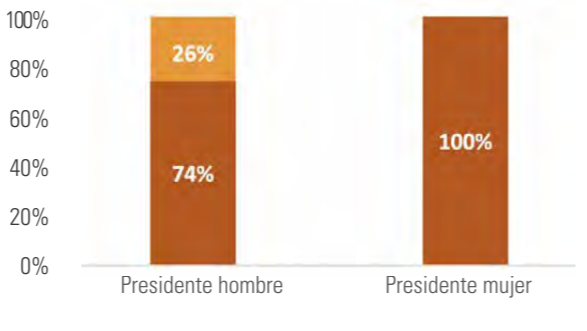


GRÁFICO 5: TIEMPO EN QUE LOS DIRECTORES SE ENTERAN DE HECHOS QUE PUEDAN EXPONER A LA EMPRESA A RIESGOS RELEVANTES

■ Los directores se enteran a veces oportunamente y a veces tarde
■ Los directores se enteran oportunamente



Y por último, si bien la mayoría (86%) de los directores de las empresas SEP señalan que en su directorio existe algún mecanismo formal para evaluar anualmente al gerente general, se puede ver que directorios presididos por una mujer o aquellos que están compuestos mayoritariamente por mujeres, cuentan en mayor proporción con este mecanismo formal.

GRÁFICO 6: PRESENCIA DE MECANISMOS FORMALES PARA EVALUAR AL GERENTE GENERAL SEGÚN SEXO DEL PRESIDENTE Y COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO



Por otro lado, la participación de mujeres en los directorios SEP aporta a discusiones más profundas, mejores flujos de información y buenas prácticas asociadas a la evaluación de la gerencia general, como también al clima del directorio.

Los directores hombres al comparar la experiencia en el SEP -marcada por una mayor participación femenina- con otras experiencias directivas, señalan que el proceso de toma de decisión y el clima en los directorios del SEP es mejor.

Por último, una mayor participación de mujeres contribuye a equipos de trabajo más diversos e interdisciplinarios. Así, la mayoría de los directores mencionan que sus equipos están conformados por personas comprometidas y preparadas, con conocimiento, experiencias y miradas distintas que enriquecen el análisis.

3. Nuevos focos en la agenda del directorio y la empresa

Las distintas miradas y puntos de vista que entregan las mujeres una vez incorporadas a los directorios de las empresas SEP, influyó en la incorporación de nuevas temáticas y focos a la discusión.

La **gestión de talentos** es uno de esos temas. Del total de mujeres que se incorporaron a los directorios SEP, el 28% percibe que aporta valor en este aspecto dada la experiencia que ellas tienen en recursos humanos. Complementariamente, de los resultados cualitativos se desprende que estas nuevas preocupaciones que se instalan en la agenda, también impactan a la organización, instaurándose así, por ejemplo, buenas prácticas asociadas a la contratación y salarios.

Al hablar de la **sostenibilidad de la empresa**, una tarea clave es identificar y conocer a los principales *stakeholders* del negocio. Para esto, una buena práctica es realizar evaluaciones de percepción de estos grupos de interés. Las directoras aportan en este aspecto, pues los resultados muestran aquellos directorios presididos por mujeres señalan en mayor proporción que realizan evaluaciones de percepción de los principales *stakeholders* de la empresa, en comparación con mesas de trabajo presididos por hombres.

Por otro lado, los resultados muestran que las mujeres que se incorporaron a estos directorios trajeron conocimiento en materias de sostenibilidad y medio ambiente junto a experiencia en gestión de *stakeholders*. Así, del total de mujeres directoras del SEP, la mitad percibe que agrega valor en estas dos temáticas.

65%

de los hombres cree que la calidad del proceso de toma de decisiones en el directorio SEP es mejor en comparación con otras experiencias

78%

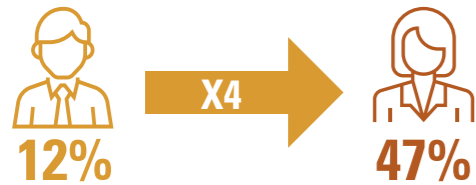
de los hombres cree que el clima en el directorio SEP es mejor en comparación con otras experiencias directivas



GRÁFICO 7: ¿SE LLEVAN A CABO EVALUACIONES DE PERCEPCIÓN DE LOS PRINCIPALES STAKEHOLDERS?



CONOCIMIENTO EN MATERIAS DE SOSTENIBILIDAD Y MEDIO AMBIENTE



GESTIÓN DE STAKEHOLDERS



Por último, en relación con los nuevos focos se encuentra el *compliance*. Los resultados cualitativos, tanto de preguntas abiertas en la encuesta, como en las entrevistas en profundidad sugieren que las mujeres que se incorporaron a los directorios SEP presentan una mayor atención y sensibilidad a temas de ética, los que posteriormente influyen en preocupaciones o prácticas en la empresa. Entre algunos comentarios se encuentran los siguientes:

“Sobre, la incorporación de temas nuevos (...) se generaron canales de denuncias sobre temas de acoso (...) Esto tanto al interior de la empresa como en el servicio que prestamos”

“Veo una buena ubicación en la agenda de estos temas de compliance (...) Que son menos desde la agresividad comercial y más de la correcta forma de hacer las cosas”

EL COSTO DE LA DIVERSIDAD

La incorporación de mujeres en los directorios de las Empresas SEP afectó en las dinámicas y en las agendas del directorio. Las conversaciones en las mesas presididas por mujeres se volvieron más profundas, y nuevas temáticas tomaron mayor relevancia.

Si bien estos cambios pueden representar nuevas perspectivas e ideas frescas en las conversaciones, también pueden significar un obstáculo o una sensación de frustración para algunos directores. En equipos homogéneos, tanto el consenso como la toma de decisión suele ser rápida, pues los integrantes son similares y “hablan un mismo idioma”, mientras que, en equipos heterogéneos y diversos, las discusiones pueden significar mayor explicación y debate.

Así lo expresa un presidente de directorio:

“Para los que no estábamos acostumbrados, hubo una sensación de frustración, las decisiones eran más lentas, con mas explicaciones, más debatidas (...) pero para quienes superamos esa frustración inicial, nos encontramos con decisiones más ricas, más robustas y, también, más justas. Hoy las decisiones deben tener varias miradas y las mujeres que se incorporaron hicieron aportes bien protagónicos en eso”

En este sentido, se evidencia que la diversidad tiene un costo asociado pues rompe con dinámicas que han estado instauradas hace años. La homogeneidad al interior de los directorios puede tener ventajas, pues en la medida en que las personas son más similares entre ellas, es más probable que exista un buen ambiente, menos roces y una rápida toma de decisión. Por el contrario, en equipos heterogéneos -dado que existe diversidad de conocimientos y expertices- se requiere de mayor explicación de argumentos y mayor discusión para lograr acuerdos y decisiones robustas.

Ahora bien, considerando el contexto actual, ¿qué tipo de directorio puede enfrentar los nuevos desafíos de mejor manera? ¿Cuál es el perfil y el talento que requieren hoy las mesas directivas?

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El contexto actual se caracteriza por ser volátil, incierto, complejo y ambiguo², y exige de las empresas capacidad de adaptación y resiliencia. En este sentido, la diversidad juega un rol central a la hora de dar respuestas y soluciones a las distintas problemáticas que pueden surgir desde la empresa. Dado esto, la diversidad debiera ser vista como un activo estratégico que posibilita enfrentar los nuevos desafíos de mejor manera, pues dicha heterogeneidad fomenta el debate y el análisis desde distintos puntos de vista, obteniendo respuestas más robustas y consensuadas.

Por otro lado, en el mundo y en Chile, la mujer representa aproximadamente el 50% de la población, y por lo tanto un 50% del talento, por lo que suena ilógico que las empresas no las consideren y no intenten atraerlas y retenerlas. La presencia de mujeres en cargos jerárquicos puede otorgarle a la empresa una verdadera ventaja competitiva y los beneficios de incorporar la visión femenina en los directorios y en la alta dirección, son tanto económicos como organizacionales y para la sociedad como un todo.

En particular, el aumento en la participación femenina en los directorios de las Empresas del Sistema Público muestra que una mayor presencia de mujeres directoras ha aportado positivamente en las dinámicas del directorio y en la introducción de nuevos focos en la agenda. Sin embargo, también se reconoce que existen obstáculos a la hora de fomentar la diversidad en los equipos directivos. Por esto, es clave ser consciente que, como todo cambio, se requiere de convicción, perseverancia e inversión de tiempo y recursos.

¿Cómo seguir avanzando en mayor diversidad en las empresas?

- 1. Esfuerzo proactivo por encontrar al talento adecuado:** En función a los desafíos estratégicos de la compañía, se requiere hacer un esfuerzo por encontrar al talento que cumpla con las capacidades y conocimientos necesarios para el cargo, para así, asegurar el cumplimiento de los objetivos.

- 2. Desarrollar y visibilizar el talento femenino:** Desde las empresas es clave generar un pipeline que permita el desarrollo profesional de las mujeres, para así ir derribando barreras y permitir que ellas puedan alcanzar altos cargos ejecutivos.
- 3. Visibilizar sesgos:** Toda persona posee sesgos y la única forma de gestionarlos es siendo consciente de ellos y visibilizándolos. Así, al incorporar a mujeres en un entorno homogéneo es necesario visibilizar estos sesgos, que tanto hombres como mujeres poseen. Esto es un desafío y se requieren esfuerzos concretos para promover la escucha activa en pos de generar grupos de trabajo colaborativos y respetuosos.
- 4. Aprendizaje organizacional:** Promover el diálogo entre las empresas que están trabajando por mayor diversidad en sus empresas es útil, pues posibilita el aprendizaje a partir de las experiencias de otros, permitiendo implementar medidas y buenas prácticas de forma más eficiente.
- 5. Atreverse y tomar riesgos:** Por un lado, las mujeres deben atreverse a tomar los riesgos que existen al ser director de empresa y, por otro lado, los controladores deben atreverse a formar directorios más heterogéneos.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrone, P. (2011). Cómo alinear los intereses del gobierno a largo plazo. IESE Insight. 8, 41.
- Bart, C. & Mc Queen, G. (2013). Why women make better directors. International Journal of Business Governance and ethics. 8 (1), 93-99.
- Sandoval, A. (2014). Diversidad de género como determinante de la innovación. Disponible en <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/116039>

² Conocido como VUCA por su sigla en inglés



DARTH VADER Y EL LADO OSCURO DEL CAPITAL DE RIESGO

“ Si los inversores quieren evitar que Darth Vader siga empujando a los VC hacia el lado oscuro de la fuerza, deberán elegir aquellos que tienen el mejor alineamiento de incentivos ”.



Gabriel Berczely

Ph.D., Case Western Reserve University,
profesor adjunto Dirección General y
Estrategia ESE Business School.
gabriel@berczely.cl

Los grandes fondos de capitales de riesgo (VC, por Venture Capital en inglés), especialmente aquellos activos en Silicon Valley, lograron posicionarse con éxito como entidades que invierten dinero y crean valor para la sociedad en emprendimientos innovadores y exitosos, tales como Amazon, Google, Facebook y Alibaba, para nombrar aquellos más conocidos. Sin embargo, no todo lo que brilla es oro, porque hay un lado oscuro del VC que termina desfigurando el capitalismo tradicional, y del cual debemos tener cuidado.

Si tuviera que resumir ese lado oscuro, diría que invertir en Silicon Valley, a través de un VC, es muy parecido a hacerlo en un casino con jugadores muy audaces y poco controlados que, apuesten mal o bien, se llevan un tremendo botín para la casa. Los únicos que asumen el riesgo son los inversores que le confían la plata a los VC.

En el mundo del capital de riesgo, de cada cien inversiones, una puede resultar en un Unicornio (empresa con una valoración superior a los mil millones de dólares) que permite multiplicar por cien veces e incluso más la inversión efectuada, mientras que otras veinte, con éxitos razonables, apenas logran cubrir las pérdidas generadas por las restantes apuestas. En otras palabras, sin un Unicornio el fondo no tendrá un resultado acorde con los riesgos ni con las expectativas de los inversionistas.

Un caso notable de éxito son los veinte millones de dólares que SoftBank (fondo japonés) invirtió en Alibaba en el año 2000, que se transformaron en 60 mil millones de dólares en 2014 al abrirse a la bolsa (múltiplo de 3.000 en 14 años), y 150 mil millones según el valor bursátil al 2020 (56% anual de ganancia de capital en un período de 20 años).

Una de las características de los emprendimientos de Silicon Valley es que en general pierden montañas de dinero durante muchos años. Amazon, creada en 1994, generó pérdidas por más de dos décadas, y sus utilidades actuales no radican precisamente en el negocio que le dio vida, el retail, sino en AWS (Amazon Web Services, un negocio de la nube) y Amazon Prime (suscripción). WeWork, fundada en 2010, ya lleva perdidos más de 15 mil millones de dólares al 2020. Uber lleva perdidos 27 mil millones de dólares en sus 12 años de existencia. Entre ambas quemaron 4 años de utilidades anuales de todas las empresas chilenas juntas. En este negocio, perder mucha plata durante muchos años no es la excepción sino la norma.

LA PRIMERA PREGUNTA QUE SURGE ES ¿SI ESTAS EMPRESAS SON TAN EXITOSAS, POR QUÉ PIERDEN TANTO DINERO?

La principal fuente de pérdidas es el crecimiento acelerado que se le exige a estos emprendimientos, que no solo afecta al flujo de caja, sino también a los resultados, porque la estructura de costos es mucho mayor a los ingresos en cada uno de los nuevos mercados en que se establece, con el objetivo final de llegar al equilibrio una vez que se alcancen las economías de escala de la dominancia mundial. En emprendimientos tradicionales, que no cuentan con una tremenda billetera, el crecimiento es mucho más pausado, buscando un adecuado balance entre ingresos y egresos. WeWork no fue la primera empresa de co-works, pero fue la primera en vender exitosamente la idea de convertirse en el dominador mundial de esa naciente industria. Para ello, comenzó a ofrecer espacios a precios sustancialmente más bajos que los del mercado, y de sus costos, perdiendo mucha plata en cada nueva ubicación. Uber quemó toneladas de dinero financiando

un crecimiento voraz que la llevó a posicionarse en pocos años en 600 ciudades en 78 países, perdiendo plata en cada nueva ubicación. De hecho, en esta industria no se habla de EBITDA sino de "burn rate", término inglés referido a la cantidad de meses que la empresa puede sobrevivir hasta la siguiente ronda de inversión, o hasta que la empresa comience a ser rentable.

LA SEGUNDA PREGUNTA QUE SURGE ES ¿PERO SI PIERDEN TANTO DINERO, CÓMO ES POSIBLE QUE TENGAN EL VALOR QUE TIENEN?

WeWork llegó a valorizarse en más de 50 mil millones de dólares cuando se iba a abrir a la bolsa. Uber llegó a valer cerca de 90 mil millones de dólares. Beyond Meat, empresa que apenas factura 240 millones de dólares al año, tiene una valorización de 14 mil millones de dólares, es decir, 58 veces las ventas anuales. Airbnb pierde mucha plata, pero vale billones. La valorización bursátil actual de Tesla es 97 veces su utilidad proyectada para 2022.

Sucede que en el mundo de Silicon Valley las inversiones no se analizan con el tradicional método del valor presente de los flujos de los próximos 5 a 7 años, sino por la expectativa que tienen los VC respecto al valor que potencialmente sea capaz de crear el modelo disruptivo en el cual piensan invertir. Pero ese modelo no valdrá mucho si no crece rápido, por lo cual no queda otra alternativa que tirar mucha carne sobre la parrilla. Evidentemente el manejo financiero prudente, característico del capitalismo tradicional, no es la ruta requerida en este negocio.

SURGE ENTONCES LA TERCERA PREGUNTA: ¿CÓMO ES POSIBLE QUE LOS VC DISPONGAN DE SEMEJANTE BILLETERA, Y MÁS ENCIMA ESTÉN DISPUESTOS A ABRIRLAS DE PAR EN PAR?

La respuesta es simple: hay mucha plata disponible para este tipo de aventuras en un mundo con altísima liquidez, tasas de interés que están en niveles cercanos al 0%, un ambiente de euforia creado por las vertiginosas valorizaciones de las empresas tecnológicas, y donde nadie quiere quedarse fuera del próximo retorno del 3000% (¿se acuerdan de la fiebre del oro?). Prueba de ello es que en la última década los VC de Silicon Valley recibieron cerca de 800 mil millones de dólares (casi tres veces el producto bruto chileno anual) de inversionistas institucionales, fondos de pensión y particulares. Solo en un año, el 2019, los 10 VC más grandes levantaron 16 mil millones de dólares para ser apostados en capital de riesgo.

Como la plata quema, hay que sacársela de encima lo más rápido posible. La inversión que hizo SoftBank en WeWork en el año 2017 es un buen ejemplo. Después de escuchar a Adam Neumann durante solo 20 minutos, sin ningún otro análisis, y a pesar de las cuantiosas pérdidas que arrastraba la empresa, el CEO de SoftBank, Masayoshi Son, comprometió 4.000 millones de dólares de inversión. Neumann comentó posteriormente a la revista Forbes que ese apoyo no se debía a estimaciones financieras sino a la "energía y espiritualidad" que Masayoshi Son veía en él. No es de extrañar entonces el comentario posterior que hizo un ex ejecutivo de SoftBank: "Masayoshi Son no es particularmente un pensador profundo, pero tiene una gran fortaleza: está dispuesto a comprar más boletos de lotería que ningún otro".

Aquí ya damos un primer paso hacia el lado oscuro: la falta de alineamiento entre los resultados que tiene un fondo y los honorarios que perciben los VC por administrarlo. Cobrando honorarios cercanos al 2% sobre los activos que administran, libre de todo riesgo, cualquier VC se hace rico independientemente de lo bien o mal que invierta el dinero. Esto explica, en parte, la liviandad con la que controlan sus inversiones.

Adam Neumann, el fundador de WeWork, en su calidad de CEO, se auto-prestó 700 millones de dólares de la empresa, y se hizo comprar un jet de 60 millones de dólares que le permitiera viajar constantemente a lugares donde él y su familia pudieran surfear. Invirtió recursos de WeWork en una fábrica de olas artificiales para surfear, y otra que criaba hongos destinados a aumentar la performance de los surfistas, dos negocios que obviamente no tenían nada que ver con WeWork, pero sí con su pasatiempo favorito. Compraba edificios a título personal para luego arrendarlos a WeWork, manejo que presentaba un serio conflicto de interés. Y fumaba marihuana en su oficina con sus ejecutivos. El directorio lo sabía, pero miraba para otro lado.

Los manejos de Kalanick en Uber, o Elizabeth Holmes en Theranos, son otros buenos ejemplos, que incluso dieron vida a dos libros, uno sobre el manejo absolutamente descontrolado en Uber ("Super Pumped: the battle for Uber"), y el otro sobre la estafa de Holmes en Theranos ("Bad Blood"). Pero estos casos no son la excepción, sino más bien la norma. Palantir (data mining), Zenefit (software), Juicero (jugos), Wag! (paseo de perros) y muchos otros pasaron por procesos escandalosos después de recaudar cientos de millones de dólares por creativos y audaces fundadores que tenían el control absoluto de la empresa. Pero en todos ellos los VC cobraron honorarios multimillonarios.



AQUÍ VIENE ENTONCES LA CUARTA PREGUNTA: ¿QUÉ EXPLICA TANTA LIBERTAD PARA LOS FUNDADORES?

Bueno, aquí enfrentamos el segundo paso hacia el lado oscuro del negocio. Para cobrar sus honorarios, los VC necesitan colocar la plata que recibieron de los inversionistas, tarea nada sencilla en una industria donde hay una gran competencia por colocar el exceso de liquidez. Con tal de no ser rechazados por el fundador, son capaces de cederle el control absoluto de la empresa. De hecho, los principales VC se precian de nunca haber "removido un fundador", de "privilegiar visiones audaces" y de "apoyar personalidades extravagantes pero necesarias".

En este casino donde los VC necesitan apostar los fondos que reciben, y los apostadores/fundadores terminan teniendo el control absoluto de cómo apostar, es poco lo que puede hacer un directorio. Además, ningún director nombrado por los VC quiere pasar a la historia como "contrario a los fundadores" e "incapaz de entender la audacia y visión del emprendedor". Al final del día, los directores sienten que se les paga por hacer los mejores esfuerzos por controlar al incontrolable. También hay cinismo y falta de ética. Renunciar sería una opción, pero ¿si ello no va a cambiar nada, para qué renunciar a suculentos honorarios y opciones? La frase de un director de WeWork, ante la pregunta de por qué no había hecho nada para parar a Neumann, fue bien ilustrativa: "no me importaba, porque nuestra inversión

era cada día más valiosa". En otras palabras, si el fundador de un emprendimiento es descriteriado, arriesgado, charlatán y vendedor de humo, podemos suponer que va a estar al mando de su empresa por un buen tiempo. De hecho, Neumann no renunció a WeWork por presión del directorio, sino porque Masayoshi Son lo puso como condición para colocar otros 10.000 millones de dólares que evitaban la quiebra de la empresa en el año 2019. A esas alturas la "energía y espiritualidad" de Neumann ya no lo seducían mucho. Claro está que la salida le generó a Neumann 1.600 millones de dólares para el bolsillo según lo anunciado por SoftBank a fines de febrero reciente.

Otro paso hacia el lado oscuro es el crecimiento fomentado por los VC. Aquellos emprendimientos que requieren poca o ninguna infraestructura en los lugares donde ofrecen servicio, como por ejemplo Google, Microsoft o Facebook, pueden crecer rápidamente sin enfrentar insalvables problemas logísticos. Pero aquellos otros que requieren de una gran infraestructura en cada lugar que operan (inversión en activos, contratación de personal, operación, administración), como es el caso de Cornershop, WeWork o Uber, la expansión inorgánica genera enormes y costosas ineficiencias. Uber se vio obligado a cerrar una gran cantidad de ubicaciones en el mundo por ser insostenibles, y a pesar de su tremendo crecimiento no logró eliminar o frenar a sus competidores, tales como Didi (China), Lyft (USA), Grab (Singapur), Ola (India) y Yandex (Rusia). Más aún, incluso perdió participación de mercado en USA a manos de Lyft.

En otras palabras, en aquellos emprendimientos que requieren una fuerte presencia local, el crecimiento genera serios y costosos problemas operacionales, y más encima no garantiza el logro de una posición dominante. ¿Para qué entonces crecer tan rápido? Fácil respuesta: para inflar el valor, aumentar la reputación por el éxito que tiene el fondo, y con ello conseguir más inversores. Un reciente estudio efectuado por Itzhak et al. (Fisher College, working paper 2020) sobre la performance de 6.000 Hedge Funds durante 20 años (1995 a 2016), concluyó que los retornos anuales promedio del 5% eran casi la mitad del 9% que cualquier inversionista hubiese logrado invirtiendo en el S&P 500. Sin embargo, a pesar de la mala gestión, los Hedge Fund Managers se embolsaban el 64% de las ganancias del fondo,

convirtiéndose en billonarios a pesar de la pésima performance de su administración. El negocio de los Hedge Funds es muy distinto a los del VC en materia de tipo de inversiones y prácticas, pero la performance de los administradores permite ilustrar lo que pasa en general con fondos que manejan grandes inversiones.

Termino con el paso más grande hacia el lado más oscuro: el riesgo de estafa piramidal. Veamos un simple ejemplo. Supongamos que soy un VC, invierto 30 millones en un emprendimiento y recibo el 10% de las acciones, valorizándolo entonces en 270 millones de dólares. Si a los doce meses apporto otros 1.000 millones de dólares, recibiendo el 5% de las acciones, estaría valorizándolo ahora en 19 mil millones de dólares. Toda mi inversión pasa a valer 3.000 millones de dólares, multiplicando por 67 los 30 millones invertidos doce meses atrás, que ahora valen 2.000 millones. Si además cruzo inversiones con otros VC para que inviertan en el emprendimiento, lograré inflar aún más el globo. A estas alturas es solo papel, pero suficiente para que los VC puedan mostrar una excelente performance que les permitirá atraer más inversores a sus fondos. Una vez pasada la euforia las empresas valdrán por su verdadera capacidad para generar utilidades, pero eso no será problema del VC porque de todas maneras ya habrá ganado una fortuna cobrando sus management fees. En todo caso, el argumento de valorizaciones artificialmente infladas hay que tomarlas con mucho cuidado, porque aquellos emprendimientos que salieron a la bolsa siguieron al alza. La pregunta que cabe hacerse, en el caso de WeWork, Uber, Tesla y otros, es si estas valorizaciones están basadas en supuestos reales o artificiales.

En definitiva, los VC han sido un gran vehículo para impulsar empresas disruptivas que agregaron valor a la sociedad, pero no todo lo que brilla es oro. Si los inversores quieren evitar que Darth Vader siga empujando a los VC hacia el lado oscuro de la fuerza, deberán elegir aquellos que tienen el mejor alineamiento de incentivos, como por ejemplo que tengan fondos propios invertidos y que estén controlados por ex emprendedores exitosos con experiencia en el manejo de este tipo de aventuras, prohibirles que cedan el control total de los emprendimientos a los fundadores, y exigirles la conformación de directorios que realmente controlen y guíen a los fundadores.



EQUIPOS VIRTUALES EN MEDIO DE LA PANDEMIA: CLAVES PARA LÍDERES

“ Es necesario trabajar en paralelo factores estructurales, ajustando en lo necesario la estrategia, la estructura y los procesos al interior de la organización, y también factores relacionales: la comunicación, confianza, vínculos personales, el stress, etc. ”.

“Cuando está escrita en chino, la palabra crisis es compuesta por dos caracteres: uno representa peligro y el otro representa oportunidad”

J. F. Kennedy

La pandemia global que ha marcado nuestras vidas desde fines de 2019 ha tenido un impacto devastador sobre el planeta entero, obligando a las organizaciones a adaptarse sobre la marcha a una situación sin precedentes.

Las elevadas cifras de contagios y muertes por coronavirus obligaron a adoptar medidas de confinamiento muy estrictas en prácticamente todo el mundo, forzando a organizaciones y equipos de todo tipo, a reinventar sus estructuras y formas de trabajar, para poder sobrevivir.

Afortunadamente, el teletrabajo y los equipos virtuales eran “viejos conocidos” del mundo empresarial y académico. Desde hace varias décadas contamos con buenos estudios que reflejan algunas de las mejores prácticas para aumentar su productividad y reducir los impactos negativos de la distancia y el aislamiento sobre los equipos (Wardell, 1998), (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson, 2002), (Raghuram, Garud, Wiesenfeld, & Gupta, 2001)

A este respecto, hay una gran confluencia en las conclusiones de estos estudios respecto de que es necesario atender tanto a elementos de estructura y procesos, como a factores relacionales.



Raúl Lagomarsino

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra,
profesor asociado Liderazgo y Dirección de
Personas ESE Business School.
rlagomarsino.ese@uandes.cl



Entre los elementos estructurales, se destacan aspectos como la necesidad de clarificar el rumbo estratégico de la organización y los equipos, redefinir tareas y roles en los equipos, generar nuevos canales de comunicación y reporte, y ajustar los sistemas de objetivos e incentivos a la nueva realidad.

Por lado de los factores relacionales, se hace énfasis en la conveniencia de mantener abiertos los canales de comunicación, insistir en el desarrollo de la confianza, y de atender a las diferencias de personalidad entre los miembros del equipo, entre otros muchos aspectos.

Aunque estos resultados aportaban una base de conocimiento sólida que las empresas y los equipos podían haber tomado para organizar su acelerada transición forzada al teletrabajo y los equipos virtuales, vale la pena recordar que la casi totalidad de los estudios anteriores a la pandemia del Covid-19 fueron realizados en empresas que voluntariamente habían decidido organizarse usando equipos virtuales, porque favorecía su particular estructura o negocio, y además, la gran mayoría de ellas tenían un fuerte componente tecnológico, con empleados habituados al manejo de herramientas informáticas.

La realidad de la gran mayoría de las organizaciones y los trabajadores que nos vimos afectados por el Covid-19, fue que no tuvimos opción respecto de la migración al teletrabajo y los equipos virtuales, sino que fue una imposición de las circunstancias si pretendíamos mantener con vida nuestras empresas y organizaciones.

Esta situación supone un contexto completamente distinto, que hace legítimo preguntarse si las best practices sobre equipos virtuales halladas hasta entonces, eran aplicables a la gran mayoría de empresas que estaban migrando a esa modalidad de trabajo obligadas y contra reloj, en medio de una de las peores crisis económicas de los últimos siglos.

Con esta pregunta en mente, junto con el profesor Rafael Mies, comenzamos a mantener reuniones con participantes y egresados de distintos programas del ESE para recoger, de primera mano, las experiencias y aprendizajes a medida que se iban dando.

Luego de cerca de 100 entrevistas a directivos y empresarios de organizaciones chilenas grandes, medianas y pequeñas, de una gran variedad de industrias, y con perfiles de empleados muy variados entre sí, alcanzamos una serie de conclusiones que complementan los hallazgos anteriores, y que estamos seguros

ayudarán a potenciar el funcionamiento de muchos equipos virtuales y la eficacia de sus líderes.

LA NECESIDAD DE AVANZAR EN PARALELO: FACTORES ESTRUCTURALES Y RELACIONALES

La primera conclusión a la que llegamos es que, en líneas generales, se confirmaban los hallazgos de investigaciones anteriores respecto de la necesidad de atender a factores estructurales en la arquitectura de los equipos, y también a los impactos que la virtualidad tenía sobre las personas, sus emociones y el desarrollo de relaciones en modo virtual.

Sin embargo, el desafío concreto al que se enfrentaban la mayoría de las organizaciones hacía necesario definir de forma más concreta las prioridades y también profundizar algunos de los elementos.

Esta necesidad de hacerle un “doble click” a las conclusiones de los anteriores estudios sobre equipos virtuales viene motivada porque en Chile, a la complejidad inherente al paso de la presencialidad a la virtualidad, se superponía una gran turbulencia en el entorno, particularmente fuerte en el país, que ya venía con incertidumbres sociales, económicas y políticas desde el estallido social del 18 de octubre de 2019.

Frente a este entorno, encontramos que los líderes con mejores resultados fueron capaces de alcanzar con sus equipos, tuvieron una serie de coincidencias muy marcadas, y que intentaremos detallar a continuación:

1. Definir (aunque sea en términos muy generales) el rumbo y las reglas de juego para la organización y los equipos: *rayar la cancha*

El grado de incertidumbre generalizado, sumado a la rápida e improvisada transición a trabajo en modalidad virtual generó en muchos equipos y organizaciones dudas razonables respecto de la validez de la estrategia vigente, y de las posibilidades de los equipos de realizarla.

Ante esta situación, es imprescindible discernir al menos cuáles son los escenarios más probables, y dar instrucciones simples que permitan a los líderes y equipos funcionar y tomar decisiones.

Esto, implica realizar un esfuerzo muy importante por definir un horizonte temporal y tratar de diferenciar muy rápidamente

lo temporal de lo permanente de entre todas las variables y circunstancias en juego, por ejemplo: *¿qué elementos esperamos que se mantengan durante los próximos 6-12 meses, y cuáles esperamos que cambien?*

Al mismo tiempo, para que los líderes a todos los niveles puedan continuar con su trabajo, es necesario definir criterios fundamentales para la toma de decisión dentro de esos escenarios. *¿Vamos a priorizar la caja o la rentabilidad? ¿Es preferible atender a todos los clientes, aunque baje la calidad, o se van a priorizar los recursos en aquellos segmentos más críticos para la empresa?*

Inmediatamente después de escogidos los escenarios estratégicos, es necesario hacer los ajustes en la estructura que harán viable el funcionamiento: *¿El organigrama actual es el que requiere la estrategia? ¿El tamaño de la estructura se ajusta a la nueva realidad del negocio? ¿Quiénes son los jugadores clave? ¿Qué ajustes requieren los sistemas de control, fijación de objetivos, incentivos, etc.?*

Como es obvio, en esta etapa no se pretende ni descifrar todas las incógnitas, ni transmitir falsas certezas. Lo que es necesario es definir y comunicar con la mayor claridad posible qué es lo que se puede esperar para el futuro inmediato y los criterios fundamentales que orientarán el trabajo de los equipos y las decisiones de los líderes.

En esta etapa es importante también llegar al nivel de la definición de las tareas que deben realizarse, y cómo se va a realizar la supervisión y el control de los resultados y avances.

Al cambiar la modalidad de trabajo, a una gran parte de los trabajadores se les vuelve imposible continuar realizando sus tareas de la forma habitual, y lo mismo sucede a sus superiores, que necesitan encontrar nuevas modalidades para hacer un

seguimiento efectivo de los procesos y resultados. Es necesario bajar al detalle de las tareas concretas que es necesario realizar, para que tanto unos como otros se sientan seguros de que están haciendo lo que se espera de ellos.

2. Cuidar las personas: *comunicación, confianza, colaboración, reducir stress y angustia.*

En paralelo, es necesario fortalecer aspectos relacionales al interior de los equipos, como la comunicación, la confianza y la colaboración.

La comunicación al interior de los equipos, incluso en modo presencial, es uno de los principales desafíos que los líderes enfrentan desde siempre. Con el pasaje a la modalidad virtual, se hace necesario un nuevo aprendizaje.

La información que se transmite cuando dos personas se encuentran en persona incluye el mensaje explícito verbalizado, pero también la comunicación corporal, la mirada, el tono, gestos, etc.

Al pasar al modo virtual, mucha cantidad y calidad de información se pierde, porque se vuelve sumamente difícil transmitirla o recibirla a través de medios electrónicos como correos, mensajes de audio o videoconferencias.

Por este motivo, los líderes deben tomar la iniciativa y poner especial atención en mantener lo más fluida posible la comunicación con los miembros del equipo, y también buscar fortalecer la comunicación directa entre ellos.

Los mecanismos naturales de coordinación que los equipos tienen en modo presencial desaparecen o quedan severamente limitados con el pasaje a modo virtual. En la medida que las tareas, roles

y objetivos se redefinen, es crítico buscar nuevos mecanismos que permitan la coordinación y colaboración de unos con otros de forma rápida y ágil.

La dificultad de mantener canales de comunicación y coordinación fluidos, junto a la incertidumbre generalizada, llevaban a que los niveles de stress y angustia fueran sumamente elevados en buen número de equipos. Esto tendía a reflejarse de forma aún más acentuada en las mujeres, ya que además del stress laboral, sobre ellas recaía buena parte de la responsabilidad de reestructurar dinámicas familiares que también se veían alteradas cuando los niños no podían asistir a colegios, etc. (Heras, Barraza, & Bosch, 2020)

MANTENIENDO LA CONFIANZA Y LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS: CERCANÍA, VULNERABILIDAD Y CORAJE

En nuestras conversaciones con docenas de líderes a todos los niveles fuimos capaces de verificar que quienes cumplían con los dos pasos apuntados anteriormente lograron mantener la cohesión y el rumbo de sus equipos con resultado mucho mejores que el resto, tanto en lo cuantitativo como en factores cualitativos.

Al mismo tiempo, descubrimos que la mayor parte de las dificultades en los equipos se debía a la debilidad en los factores relacionales: mala comunicación, dificultad de mantener una adecuada coordinación y deterioro de la confianza en la organización y sus líderes.

A partir de ahí volvimos a contactar con los líderes que habían sido capaces de mantener e incluso potenciar estos elementos en medio de la crisis, para intentar descifrar los elementos que tenían en común. A partir de estas conversaciones definimos tres elementos que caracterizaban a estos líderes, y que les habían permitido tener éxito en este desafío: cercanía, vulnerabilidad y coraje.

a. Cercanía:

Algo que estos líderes solían mencionar era que a pesar de las dificultades por las que estuviera pasando el equipo o la organización, ellos encontraban tiempo para comunicarse con miembros del equipo a tono personal para estar al tanto de sus situaciones personales, y ofrecer su apoyo, al menos emocional. Una líder afirmaba al respecto: *“En la oficina hablábamos de nuestras familias y de las alegrías y problemas de cada uno a*



nivel personal. No veo por qué en pandemia debiéramos dejar de hacerlo.”

Hacerse tiempo para conversar con los miembros del equipo sobre la situación personal de cada uno había resultado tener fuertes sinergias con la capacidad del líder para mantener la confianza al interior del equipo.

Sobre esto, comentaba un líder: *“Yo sé y ellos saben que no hay mucho que pueda hacer para ayudarlos de forma efectiva con sus problemas personales, pero al menos los puedo escuchar. Es importante que ellos sepan que soy consciente de la situación por la que están pasando.”*

b. Vulnerabilidad:

La reacción instintiva de muchos líderes al estallido de la pandemia fue apretar los dientes y mostrar fortaleza y determinación para enfrentar la crisis, y quizás con ello hayan limitado en gran medida su potencial y el de su equipo.

Sin duda, evitar caer en la desesperación es absolutamente necesario, y ya hemos hablado en la primera parte de este artículo respecto de la necesidad de brindar al menos algunas certezas estratégicas.

Muchos equipos, sin embargo, han intentado ir mucho más allá, buscando eliminar de la ecuación el elemento de vulnerabilidad, lo que a la larga resultó contraproducente.

Admitir la vulnerabilidad implica reconocer que al interior del equipo hay dolor, incertidumbre, miedos, sufrimiento. Son todos elementos que podrían considerarse indeseables, y es natural que los líderes se esfuercen por evitarlos.

Visto desde otra perspectiva, sin embargo, intentar eliminar de la ecuación el dolor implica al mismo tiempo reducir las posibilidades de que en el equipo surjan la compasión y la gratitud; cuando hay menos incertidumbre se valora menos la lealtad, que por el contrario destaca con fuerza en quienes deciden permanecer leales a sus equipos aún en medio de grandes incertidumbres; ocultar el sufrimiento implica cerrar la puerta a la solidaridad, porque ¿con quién vamos a ser solidarios, si no hay sufrimiento?; de igual forma, ocultar el temor disminuye el valor de la valentía, porque el valiente no es el que no teme, sino quien a pesar de tener miedos, es capaz de vencerlos y seguir adelante.

Permitir al interior del equipo que afloren los temores, el dolor y el sufrimiento, las incertidumbres, implica por parte del líder ponerse en una situación sumamente vulnerable, en la que no podrá tener todas las soluciones o respuestas.

c. Coraje:

La palabra *coraje* deriva del latín *cor*, y significa: “echar el corazón por delante”, “luchar con el corazón”.

Para mostrar vulnerabilidad en medio de la crisis, es necesario tener mucho coraje, porque implica que el líder se muestre como es, auténtico, permitiendo que los demás miembros del equipo vean sus debilidades y temores.

Para muchos líderes, admitir su propia vulnerabilidad es un síntoma de debilidad, y de igual forma, reconocer que al interior del equipo hay sufrimiento, incertidumbre y dolor, es evidencia clara de un fracaso.

En nuestro estudio, sin embargo, constatamos que los líderes que eran capaces de afrontar la crisis con coraje, reconociendo que, a pesar de todo su esfuerzo por mantener a flote la empresa, a pesar de todas las definiciones estratégicas y estructurales que se estaban tomando, la incertidumbre, el sufrimiento y el temor seguían siendo una realidad, eran percibidos por sus equipos como más cercanos y empáticos, y se les facilitaba desarrollar confianza y una comunicación fluida y saludable.

CONCLUSIÓN

Las claves para la implementación exitosa de equipos virtuales conocidas desde hace casi 40 años siguen siendo válidas hoy en día: es necesario trabajar en paralelo factores estructurales, ajustando en lo necesario la estrategia, la estructura y los procesos

al interior de la organización, y también factores relacionales: la comunicación, confianza, vínculos personales, el stress, etc.

Implementar equipos virtuales durante la crisis global del Covid-19 ha supuesto un desafío mucho más complejo, porque anteriormente, las empresas que habían intentado hacerlo, lo habían hecho de forma voluntaria y premeditada, con abundante inversión en tecnología y capacitación, mientras que ahora la gran mayoría de organizaciones se habían visto obligadas a implementar equipos virtuales sin una suficiente preparación, y en medio de una profunda crisis económica global.

Bajo este nuevo escenario, la mayoría de las organizaciones han visto con claridad la necesidad de definir al menos ciertos parámetros estratégicos y operativos que les permitan continuar funcionando, y lo han sabido hacer.

Las principales dificultades, sin embargo, han sido los factores relacionales: mantener una adecuada comunicación, consolidar la confianza al interior de los equipos, manejar adecuadamente el stress y la angustia.

Funcionar en modalidad virtual implica unas grandes limitaciones a la cantidad y calidad de la comunicación, y por lo tanto a la profundidad de los vínculos entre los miembros del equipo, afectando muy especialmente la capacidad del líder de generar confianza.

La cercanía, el reconocimiento de la vulnerabilidad, y sobre todo el coraje, son cualidades esenciales para los líderes que quieran mantener equipos virtuales funcionando al tope de sus capacidades, incluso en medio de la actual crisis global.

BIBLIOGRAFÍA

Heras, M. L., Barraza, M., & Bosch, M. J. (2020). Mujer y trabajo remoto durante Covid-19. IESE Business School.

Kirkman, B., Rosen, B., Gibson, C., Tesluk, P., & McPherson, S. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16(3), 67-79.

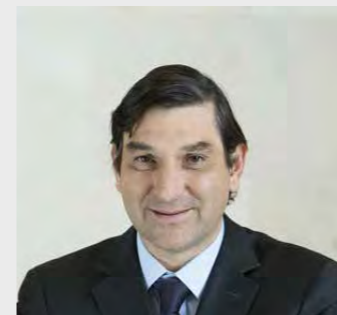
Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*(27), 383-405.

Wardell, C. (1998). The art of managing virtual teams: Eight key lessons. *Harvard Management Update*, 4-5.



INCERTIDUMBRE POLÍTICA Y EMPRESA

“ Nuestras empresas deben aprender cómo relacionarse con el poder político, no como competidores sino como socios. (...) Lo que requiere generar un ecosistema en que privados y estado tienen un rol importante, y en que la empresa se conecte mejor con el contexto en que opera ”.



Matías Braun

Ph.D., Harvard University
Profesor titular Dirección de Finanzas
ESE Business School,
Universidad de los Andes
mbraun.ese@uandes.cl

Qué duda cabe que este año será en Chile el de mayor incertidumbre política en los últimos 30. Elegiremos a casi todas nuestras autoridades: presidente, alcaldes, concejales, diputados, la mitad de los senadores, gobernadores y convencionales. Es evidente que la política tiene un impacto en los resultados económicos y es algo que los fundadores de la economía moderna tenían bastante claro. Para Smith, Ricardo, Malthus y Marx, política y economía eran inseparables. Por otro lado, es también evidente que la incertidumbre afecta las decisiones económicas de la gente. Es algo que nos incomoda, rehuimos y hace difícil la elección. La incertidumbre sobre política, y política económica en específico, debe ser, por lo tanto, un determinante relevante del comportamiento de los agentes económicos en general y de las firmas en particular.



Lo primero que hay que reconocer es que incertidumbre no es lo mismo que riesgo. El riesgo se refiere a situaciones de decisión en que, si bien no conozco alguna variable relevante, sé cuáles son los potenciales resultados y la probabilidad de cada uno de ellos. Es algo que se puede medir, cuantificar y, por ello, de alguna manera manejar. La incertidumbre es distinta; se relaciona con contextos en que ya sea los distintos escenarios o sus probabilidades son desconocidos; no sé qué esperar. Los cambios que provienen de la política son, en general, de esta segunda clase. ¿O alguien ha podido, por ejemplo, cuantificar razonablemente bien unos pocos tipos de constituciones que podrían salir del proceso constituyente y cuáles serían las chances de cada cual?

A pesar de la relevancia de la incertidumbre política, hace solo muy poco tiempo es que se ha empezado a investigar este tema en forma sistemática y cuantitativa. La piedra de tope fue, claro, la propia dificultad de medir incertidumbre. Inicialmente se investigó qué pasaba en los momentos previos a cambios políticos visibles, como las elecciones. Se encontró, entre otros, que la inversión se postergaba y los mercados se volvían más volátiles. Y es que quién esté a cargo influye y mucho. En un trabajo con algunos coautores¹ analizamos el texto de los discursos presidenciales en Chile desde sus inicios en 1832 para medir los distintos énfasis que se daba a los temas en cada año. Y lo que primero salta a la vista es que las prioridades cambian mucho. Como es esperable, los cambios están relacionados con los desarrollos económicos y políticos. Las materias políticas fueron las más prominentes en un inicio, pero van rápidamente dejando paso a las económicas y de negocios que llegan a su nivel máximo hacia los años 1920s. Estos ámbitos se mantienen balanceados hasta los inicios de los 1970s, cuando los temas sociales por primera vez se transforman en la prioridad. A partir de 1990 y hasta el periodo presidencial anterior, lo social y económico dejan muy relegados a los temas políticos. Todo esto se vino abajo en estos últimos años, cuando la política se hace central. Si medimos el grado de incertidumbre política por medio de la (in)consistencia en los énfasis de los mensajes, nos damos cuenta de que lo que vivimos en la llamada democracia de los acuerdos no es la norma sino algo muy especial (solo en parte comparable al periodo parlamentario). Y, por tanto, no es obvio que debiésemos esperar un retorno a dicha situación.

Pero los momentos eleccionarios no traen siempre los mismos niveles de incertidumbre; hay elecciones en que el ganador está relativamente claro de antemano o que no se juega mucho y otros momentos en que las posibilidades son tremendamente variadas. También, hay diferencias puesto que el actuar político está

restringido por el ordenamiento jurídico y las instituciones que un país adopta en cada momento. Las constituciones determinan gran parte de estas. Aparte de ser un símbolo o acuerdo político, restringen el comportamiento y son más bien permanentes; estructuran los poderes del estado y limitan y definen derechos. En una palabra, reducen la incertidumbre política. Distintos regímenes constitucionales se relacionan con diferencias importantes en crecimiento, inversión y gasto de gobierno. Afectan, aunque en menor grado, también a la desigualdad y la inflación. Es por esto que los meses que se nos vienen son tan importantes, en especial, por el hecho que se parte de una hoja en blanco.

Las características específicas que tenga la constitución que resulte son relevantes. Debemos fijarnos, especialmente, en las reglas electorales, la separación de poderes y los derechos básicos que esta consagre. La evidencia tiende a favorecer esquemas con reglas mayoritarias más que proporcionales y con controles y equilibrios entre los tres poderes. Todo esto reduce la incertidumbre. Respecto al sistema de gobierno, el efecto teórico no es claro. Los regímenes parlamentarios exigen llegar a consensos y, por lo tanto, tienden a generar más estabilidad y menor incertidumbre. Por su lado, el presidencialismo fuerte tiene mayor discreción, pero también mayor accountability porque la responsabilidad ante el electorado está concentrada en una persona. Tiene también más permanencia en el tiempo. Al parecer, nuestra nueva constitución estaría yendo más bien hacia una mayor preponderancia del legislativo, reglas proporcionales y menor definición de límites entre los tres poderes. La evidencia muestra que esta estructura se relaciona con mayor gasto de gobierno e inflación.

De seguro, el tema de los derechos que consagre la constitución estará al centro de la discusión en la convención. Los derechos, en general, se dividen en los económicos (básicamente propiedad privada y posibilidad de realizar actividades económicas), los civiles y políticos (la participación en las decisiones), los sociales (educación, salud, vivienda, pensiones, etc.) y los derechos humanos. En comparación con los esquemas de otros países, nuestra constitución actual protege en mucho mayor medida los derechos económicos que los sociales. Seguramente la crisis social tuvo algo que ver con esto. Es del todo esperable que este balance se dirija hacia el otro extremo. Ahora, el tema de identificar los efectos de la consagración de distintos derechos en los resultados esperados le ha sido esquivo a la literatura. No es para nada claro que el consagrar el derecho a la educación o la salud de calidad, por ejemplo, efectivamente las mejore. Porque

ni siquiera todas las veces esto se asocia a un mayor esfuerzo o gasto fiscal pues existen restricciones presupuestarias. La clave aquí es si estos derechos serán efectivamente adjudicables, es decir, que se pueda ir a las cortes y exigir su cumplimiento. Si ello sucede, será difícil mantener controlado el gasto público y la inflación.

Últimamente se ha intentado medir la incertidumbre política de maneras que consideren elementos que van más allá de lo relacionado al ciclo político establecido. El trabajo de Baker y coautores² ha sido especialmente influyente. Ellos miden el nivel de incertidumbre de política económica a nivel agregado de país en base a lo que reportan los medios de prensa. En particular, en cada momento calculan la frecuencia de noticias que, al mismo tiempo, incluyen términos asociados a la tríada incertidumbre, política y economía. Esta literatura, fundamentalmente basada en evidencia para Estados Unidos y algunos otros países desarrollados ha comenzado a ser replicada para las demás economías. Por ejemplo, el Índice de Incertidumbre de Política Económica que publica CLAPES es una implementación para Chile. Dicha medición se mantuvo estable desde inicios de la década pasada hasta mediados del 2019 cuando aumenta rápidamente llegando hoy día a duplicar sus niveles previos a la crisis.

Se ha documentado una serie de resultados macroeconómicos relacionados con estos indicadores de incertidumbre. Por ejemplo, un mayor nivel se asocia a una disminución de la actividad y el empleo, y a un menor crecimiento en el crédito. El estudio a nivel microeconómico, es decir, a nivel de las decisiones de las empresas, sin embargo, recién comienza. Se ha mostrado que las firmas reducen su inversión y contratación y las fusiones y adquisiciones. Y que esto no afecta igualmente a todas las firmas. Las empresas que realizan inversiones menos reversibles, muy intensivas en capital físico, con poco uso alternativo o de muy largo plazo tienen pocas posibilidades de reaccionar y echar pie atrás si la situación política se complica. De igual manera, las compañías con menos acceso al financiamiento se ven más afectadas porque, aunque se espere que la incertidumbre se resuelva o las condiciones mejoren, no son capaces de aguantar los ciclos políticos que se extienden por varios años.

Mis coautores y yo, nos dimos a la tarea de explorar el tema desde la perspectiva de lo que comentan las corporaciones mismas en sus reportes al regulador. No basado en lo que la opinión pública o los medios piensan que es relevante sino en lo que piensan las propias firmas. Miramos, además, las diferencias a través de múltiples países³. Esto para unas 7 mil empresas por más de una década.

¹ Chilean History and Periodization: A Statistical Analysis of the Presidential Addresses, 1832-2014. Braun, Casals, Fernández, Ossa. Working paper 2019.

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.



Basar la comunicación de la empresa con sus inversionistas solamente en los estados financieros está bastante pasado de moda, aunque en nuestros países recién comencemos a darnos cuenta. Una razón para esto es que hay bastante evidencia de que los números reportados no siempre corresponden exactamente a la realidad. Existen grados de discreción en la contabilidad de varias partidas de los estados, y hay empresas que manejan cuentas por cobrar, por pagar, gastos activados y otros elementos para mejorar y suavizar los resultados que publican. Otra razón para que se haya ido complementando la comunicación es que los números no logran entregar una imagen completa de la empresa en la actualidad y, especialmente, en lo que puede pasar a futuro.

El regulador de valores norteamericano (la SEC) exige, al menos una vez al año, a las empresas que emiten acciones en ese mercado, que comenten sobre una serie de materias que afectaron y podrían afectar a la firma en el futuro. Los temas son bien amplios, incluyendo la descripción de su modelo de negocios, los mercados y productos, las políticas medioambientales y sociales y, en particular, sobre los riesgos que observan. Y pide que se haga de una forma bien definida y estandarizada. Esto mejora la comprensión de los inversionistas y su toma de decisiones y facilita el hacer responsable a la administración de lo que hace.

El inversionista puede exigir sus derechos si la firma no siguió la estrategia que propuso o no identificó riesgos relevantes.

Estos reportes, sumado a la tecnología de análisis textual automatizado, nos entregan una fuente riquísima que nos permite adentrarnos más en cómo piensan las empresas. Por ejemplo, entre los elementos que comienzan a captar más interés son aquellos relacionados a cómo trata la empresa los temas de medioambiente, sociales y de gobierno corporativo. Y es que la presión para que las compañías tomen en cuenta el contexto en que se desenvuelven es cada vez mayor. Vemos una variación enorme en la disposición que muestran las empresas hacia estos temas. Por ejemplo, un análisis preliminar indica que las empresas en Chile parecen estar más o menos en sintonía con las de otros países en cuanto a su preocupación por el medioambiente y el gobierno corporativo, pero que están muy retrasadas en cuanto a lo social. Me parece que esto se ha hecho evidente y, de nuevo, seguramente está relacionado con la explosión del 2019.

Con otros coautores⁴ utilizamos este tipo de análisis para medir la clase de estrategia de negocios que siguen las firmas. Exploramos por qué algunas empresas se quedan en estrategias básicas del tipo de reducción de costos, mientras que otras avanzan

a modelos basados en el cambio y la innovación. Mostramos que la estrategia óptima depende de la distancia a la frontera tecnológica mundial: si se está muy lejos es muy difícil remontar la diferencia y conviene copiar y producir al mínimo costo. Si se está cerca, el retorno de empujar esa frontera y generar nuevos mercados y productos es mayor. Para los países como el nuestro, es complicado porque estamos lejos de la frontera y porque es el crecimiento de la productividad que se asocia a las estrategias de innovación y lo que está detrás del crecimiento económico de largo plazo. Tomando como dada la distancia a la frontera, el avance hacia estrategias más innovativas depende del nivel de competencia y de la capacidad de financiamiento que enfrente la firma. Si no hay competencia, no hay incentivo a moverse y si no hay financiamiento es muy difícil hacerlo. Y depende también de si existe un ecosistema que apoye la innovación, lo que incluye mano de obra capacitada, apoyo público a la inversión en investigación y desarrollo, transferencia tecnológica entre empresas y universidades, etc.

Volviendo al tema de la incertidumbre política, las firmas cada vez hablan más sobre ambos temas, política económica e incertidumbre, pero especialmente sobre ambos al mismo tiempo. La política fiscal, las regulaciones específicas al sector y los cambios en política monetaria son, en ese orden, los aspectos que más comentan las compañías. Hay ciertamente tendencias mundiales: la incertidumbre política ha aumentado bastante en los últimos años, pero el país y la industria son determinantes relevantes. Y lo importante cambia bastante en el tiempo: hoy puede ser lo regulatorio para las sanitarias y eléctricas, mañana la dirección que tomará el gasto público y cómo reaccionará la política monetaria.

Aparte de verificar los resultados encontrados para países desarrollados, en cuanto a los efectos en el empleo y la inversión, nuestro análisis muestra que la incertidumbre sobre política económica se asocia con actitudes de precaución como el mantener mayores niveles de caja y menor endeudamiento. Y que esto va más allá de las expectativas de crecimiento y rentabilidad de la firma y que no es simplemente un reflejo de la incertidumbre económica. Más aún, no es solo cuando se espera que la política empeore las cosas que el comportamiento cambia, sino que el solo hecho de haber incertidumbre ya genera estos efectos indeseados.

Por el lado positivo, también encontramos que los cambios en la incertidumbre política tienen un efecto menor sobre las empresas en países con alto nivel de incertidumbre. Esto sugiere que estas firmas se adaptan mejor y cuentan con buenos mecanismos que les permite aislar sus decisiones reales de la incertidumbre política. No sabemos exactamente cuál es la mecánica en este caso en particular, pero una potencial consiste en que las empresas aprenden a cómo relacionarse con la autoridad de manera de limitar el impacto de los cambios en política económica. Tradicionalmente, los empresarios influían en la política directamente. En Chile, por ejemplo, el cruce entre parlamentarios y ministros y directores de grandes empresas siempre fue bien alto. Incluso ahora último, casi un cuarto de todos los ministros (no solo los de economía y hacienda) habían sido o serían también directores de empresas listadas en la Bolsa. Y luego está el financiamiento, claro. Estas dos formas han sido limitadas fuertemente en los últimos años. Con esto, el equilibrio tradicional entre la empresa y la política se vio perturbado y todavía estamos explorando la forma en que esta relación puede darse en el futuro.

No hay que dormirse en los laureles. Los empresarios en otros países tienen bastante más experiencia en cómo lidiar con el tema político, porque han enfrentado esta incertidumbre desde siempre. Y eso conlleva una fuente de ventaja competitiva. En este sentido, es preocupante que varias importantes empresas chilenas en sectores regulados (afps, isapres, eléctricas, etc.) hayan pasado a manos extranjeras en los últimos años.

Como vimos, el nuevo orden político que viene tendrá probablemente un mayor rol del estado en lo económico. Las empresas se verán enfrentadas a una mayor incertidumbre de política económica. Tuvimos tres décadas de tranquilidad, pero eso no es lo habitual. Nuestras empresas deben aprender cómo relacionarse con el poder político, no como competidores sino como socios. Y es que el desarrollo, ahora más que nunca, exige cambios en los modelos de negocio hacia una mayor sintonía con los desarrollos tecnológicos y la innovación. Lo que requiere generar un ecosistema en que privados y estado tienen un rol importante, y en que la empresa se conecta mejor con el contexto en que opera. Esto merece nuestros mejores esfuerzos para que el nuevo equilibrio garantice estabilidad política y crecimiento económico.

⁴ Development and Business Strategy. Braun, Céspedes, Bustos. Working paper 2021.

LA EVOLUCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS CHILENAS

EN EL PERIODO 2010-2019

“ Es posible observar que el comportamiento de las organizaciones hacia la innovación ha sido distinto desde el año 2010 hasta el año 2019: hoy el foco de la innovación es la creación de valor y lograr un impacto en el EBITDA de la empresa. ”



Iván Díaz - Molina

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

En la actualidad, uno de los principales desafíos de las empresas es aumentar la productividad y asegurar su éxito en el largo plazo, sobre todo en un entorno cada vez más competitivo y dinámico. Chile, actualmente se encuentra en un momento preocupante en lo referido a la innovación en empresas. Según el Índice Global de Innovación (Cornell University, INSEAD & WIPO, 2019), Chile se encuentra en la posición n°51, retrocediendo paulatinamente desde el año 2012; además es el segundo país peor posicionado en innovación entre los miembros de la OCDE.

Considerando la urgencia de diagnósticos útiles para analizar las empresas actualmente, el objetivo de este artículo es entregar un panorama sobre cómo ha evolucionado la capacidad de gestionar la innovación al interior de las empresas chilenas, describiendo sus comportamientos en la última década a través del análisis de los 10 años del Ranking de Innovación de Empresas desarrollado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes y MIC Innovation.

Este ranking mide y compara 5 componentes claves de la gestión de la innovación en las empresas: el ecosistema conformado por el liderazgo, la estrategia, recursos humanos y estructura; la gestión de activos claves compuesta por gestión del conocimiento, gestión de relaciones en la cadena de valor y gestión de la tecnología; procesos de innovación conformado por gestión de la innovación, desarrollo de nuevos productos o servicios, y desarrollo de nuevos procesos; cultura e impacto en la creación de valor.

La medición se realiza utilizando el Modelo Most Innovative Companies (MIC), que es una metodología estandarizada que incluye entrevistas en profundidad a los líderes de la organización, una encuesta sobre el nivel de desarrollo de capacidades y uso de herramientas de innovación y la revisión de KPIs (Key Performance Indicators por sus siglas en inglés) de impacto de la innovación sobre el valor de la empresa.



El Ranking de Innovación de Empresas se inicia en el año 2010, fecha desde la cual se ha convertido en uno de los instrumentos de mayor utilización en Chile, en donde se ha aplicado en más de 250 empresas, consolidando una de las mayores bases de datos de innovación empresarial del país.

En este estudio se presenta en primer lugar, el modelo de medición de la capacidad de gestión de innovación en empresas. De este modo, se describen los principales conceptos del Modelo Most Innovative Companies (MIC) que utilizamos para la medición de las compañías, y que son los responsables que una organización alcance la capacidad para efectuar innovaciones de una forma sistemática en el tiempo: la inversión en I+D+i, el ecosistema de innovación, la gestión de activos claves, el proceso de innovación, la cultura y el impacto sobre los resultados financieros de la organización.

Asimismo, se presentan las principales ideas de las etapas de maduración para innovar, en donde nuestro modelo logra situar a las empresas en un determinado estado de desarrollo conforme a las prácticas y procedimientos que despliega al interior de la organización.

Con este objetivo se comparan dos periodos. Por un lado, el periodo comprendido entre los años 2010 y 2014; y, por otro lado, el periodo que se extiende entre los años 2015 y 2019, evaluando un total de 186 compañías.

Las empresas estudiadas corresponden a organizaciones de diversas industrias y con ventas superiores a 45 millones de dólares anuales. Otra manera de dimensionar a las empresas presentes en este estudio es constatando que las ventas combinadas equivalen a más USD\$ 50.000 millones, lo que corresponde aproximadamente a un 20% del PIB chileno.

HALLAZGOS

Las empresas que incorporaban la innovación hace diez años estaban enfocadas en los cambios culturales, mientras que **hoy su foco está en la creación de valor**. Este cambio responde a un nuevo paradigma para las empresas que buscan ser innovadoras: la innovación debe crear valor para ser sustentable.

Otro cambio sustantivo en este período que destacan la importancia y el valor dado a la innovación es la **consolidación del gerente de innovación y de la unidad de innovación al interior de la compañía**. Estos cambios se expresan en el paso desde unidades pequeñas e informales que intentaban comprometer a la organización para desarrollar una cultura de la innovación a través de actividades esporádicas y no sistemáticas, hacia una unidad mucho más empoderada, sofisticada, con mayor número de trabajadores y herramientas, presupuesto y con el objetivo de entregar respuestas que añadan valor a sus productos y procesos a los ojos de los clientes y a la sociedad.

De este modo, no es sorpresa que el nuevo rol que cumple la innovación en la organización se traduzca en un porcentaje del EBITDA que sea destinado a innovación, pasando del 0,3% en el año 2010 a un 5% en 2019. Además, se incluyen actualmente indicadores de éxito para medir la innovación en la empresa que estén dirigidos a conocer su impacto en el EBITDA; los resultados actuales muestran que **el impacto de la innovación en el EBITDA en las empresas más innovadoras es de aproximadamente 8%**.

Resulta también interesante destacar un avance a lo largo del tiempo en la implementación de un sistema de gestión de la innovación al interior de las organizaciones evaluadas. Considerando que la escala para cada componente de nuestro modelo varía entre 1 y 100, se observa que **la capacidad de gestión de la innovación tiene un avance de 7 puntos, desde 51 puntos a inicios de la década a 58 puntos al final de esta**.

Por componentes, **Ecosistema de la Innovación y Gestión de Activos Claves son los elementos más desarrollados, y quienes presentan mayor incremento entre periodos** con más de 8 puntos de distancia; mientras que Procesos de la Innovación es el elemento con mayores dificultades de implementación. **El elemento de Cultura incluido para el periodo 2015-2019, alcanza un puntaje bajo, solo superando al componente anterior**.

Estos hallazgos permiten sugerir la existencia de un esfuerzo por parte de las compañías para mejorar sus procedimientos y valores internos, que se traducen en el desarrollo coordinado del liderazgo, la estrategia, la dirección de personas y de la estructura formal de la organización. Por otro lado, se reconoce el mejoramiento del sistema para gestionar la innovación, lo que implica nuevas maneras de gestionar diversos elementos como la tecnología, las relaciones con los miembros de la cadena de valor y el conocimiento generado al interior de la organización.

También se percibe un desplazamiento de las empresas en las etapas de maduración de la innovación. En la primera mitad de la década, las empresas se ubicaban entre las Etapa 2 y 4, concentrándose el 57% de la muestra en la Etapa 3; es decir, la etapa donde se toman las primeras decisiones formales que llevan a estructurar recursos hacia innovación. Apenas el 22% de la muestra se ubica en la Etapa 4, que es la etapa en donde se observa una sólida cultura de la innovación en la organización y un impacto de este proceso sobre el EBITDA.

En la segunda mitad de la década, se establece una mayor proporción de empresas que se encuentran en las etapas avanzadas de innovación, reflejando un perfeccionamiento del sistema de gestión de la innovación en las compañías chilenas. El 56% de la muestra se sitúa en la Etapa 3, destacando que el 32% se ubica en la Etapa 4 y un 5% alcanza la etapa más alta de innovación.

Asimismo, se observa que, a principios de la década, el 21% de las empresas iniciaban la innovación en la Etapa 2, que refiere a la instalación de proyectos esporádicos, mientras que esta etapa apenas alcanza el 8% en el segundo tramo de la década, de modo tal que las empresas comienzan a “saltarse” esa etapa, para comenzar el proceso de innovación desde estructuras más formales.

Al analizar la capacidad de gestión de la innovación por sectores productivos, **se destaca que telecomunicaciones y transporte, servicios financieros y minería son las industrias con mayor innovación en promedio**. Asimismo, son estos mismos sectores -junto con servicios a empresas- los que presentan un mayor avance al comparar el estado de las empresas en la primera y segunda mitad de la década. También, se observa que empresas de sectores extractivos y del ámbito social son aquellos con menor innovación en la actualidad.

CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio ha sido analizar la manera en que han evolucionado las capacidades de gestionar la innovación al interior de empresas chilenas en la última década. En este sentido, es posible observar que el comportamiento de las organizaciones hacia la innovación ha sido distinto desde el año 2010 hasta el año 2019: hoy el foco de la innovación es la creación de valor y lograr un impacto en el EBITDA de la empresa.

Solo desde este cambio de paradigma se entiende la consolidación del gerente de innovación y de la unidad de innovación al interior de las compañías. Este nuevo escenario se expresa en el paso desde unidades pequeñas e informales con actividades esporádicas y no sistemáticas, a equipos estables con presupuestos definidos y cuya tarea principal es añadir valor a sus productos y procesos a los ojos de los clientes y la sociedad.

Sin embargo, estos avances en innovación también se encuentran acompañados de ciertos aspectos a mejorar como la falta de sistematización en los procedimientos de innovación en las empresas chilenas, situación que ya ha sido identificada en el último Índice Global de Innovación, en donde Chile presenta escasos avances en sofisticación del modelo de negocios o en generación de conocimiento creativo y tecnología innovadora (Cornell University, INSEAD y WIPO, 2019).

Por componentes, ecosistema de la innovación y gestión de activos claves son los elementos más desarrollados por las compañías en Chile, mientras que procesos de la innovación y cultura son los elementos con mayores dificultades de implementación.

Con respecto a las variables que constituyen el ecosistema, se establece que el liderazgo y la estrategia se encuentran en las etapas más avanzadas de desarrollo. Entre las razones para este

resultado, se puede considerar lo señalado por Crossan y Apadyn (2010), quienes indican que los líderes al ser los principales responsables de las empresas son capaces de implementar estrategias que fomenten la innovación de un modo más directo a través de decisiones y acciones concretas.

Sin embargo, en las empresas chilenas la Dirección de Personas y la estructura de la organización se encuentren más retrasadas. Siguiendo la teoría basada en recursos y capacidades dinámicas, el establecer el link de la innovación entre el liderazgo y la organización generalmente es indirecto y fallido.

La innovación al interior de la organización para innovar requiere mayor tiempo y una mejora vinculada a cómo se distribuyen las responsabilidades y los puestos de trabajo. Ahora bien, dirección de personas y la estructura organizacional son los aspectos con mayor incremento entre mediciones en el ecosistema, lo que permite inferir que paulatinamente comenzarán a presentar niveles de innovación similares a liderazgo y estrategia.

La falta de sistematización en los procedimientos de innovación en las empresas chilenas es evidente con los bajos puntajes que obtienen gestión del conocimiento en el componente de gestión de activos claves y gestión de la innovación en el componente de procesos de la innovación.

Con respecto al rezago que existe en la variable gestión del conocimiento, se puede explicar debido a que para las empresas es difícil implementar un sistema de información que integre la diversidad de conocimientos desplegados en la organización: conocimiento que puede ser tácito o explícito, pero también es individual, por áreas, estructural y externo.

En este sentido, Frost (2012) destaca la necesidad de un sistema integrado de conocimiento que mejore y perfeccione las competencias de la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Para el autor, el éxito de la gestión del conocimiento se basa por un lado en buscar el conocimiento existente y el conocimiento oculto dentro de la información y los datos; y, por otro lado, organizar y evaluar los activos de conocimiento.

El poco desarrollo de gestión de la innovación requiere también ser analizado por las empresas chilenas, debido a que estas necesitan optimizar sus procesos de innovación mediante la

revisión de indicadores, la asignación de responsabilidades y la evaluación de resultados. De esta forma, se asegura la solución de posteriores problemas en el diseño e implementación de las etapas de producción (NIST, 2011).

Ahora bien, un último tema que permite reflexionar este estudio es acerca de la lenta instalación de una cultura de la innovación. Chile abrió sus fronteras al mundo en la década de 1980, esto enfrentó a las empresas a competidores de clase mundial y ventajas competitivas dadas por un mayor avance tecnológico y economías de escala y alcance. Un gran número de empresas e incluso industrias -textil, automotriz- no pudieron con esta competencia y desaparecieron. Las empresas que sobrevivieron lo hicieron enfocándose fuertemente en la eficiencia operacional y actualización tecnológica. Este foco en la eficiencia les permitió sobrevivir e incluso liderar a nivel regional -supermercados, retailers, entre otros- pero, a su vez las rigidizó en cuanto a perseguir nuevas formas de competencia, observándose claramente en el rezago de las empresas chilenas en cuanto a la instalación de prácticas y valores que fomenten la innovación.

Esta situación se establece al analizar el periodo 2015-2019, en donde el componente de cultura de la innovación presenta un bajo puntaje en comparación con los demás componentes del modelo. Por tanto, el intento de innovar de las empresas se está ejecutando todavía sin la estructura requerida para que la generación de nuevas ideas se transforme en propuestas que le agreguen valor a la compañía.

Para superar esta problemática, y apalancándose en la fuerte orientación hacia la eficiencia de las empresas chilenas, se requiere que estas se conviertan en empresas ambidiestras, es decir, organizaciones capaces de realizar simultáneamente actividades de eficiencia operacional e innovación. De este modo, se logrará alcanzar el equilibrio entre actividades focalizadas en sus propias ventajas competitivas existentes y al mismo tiempo, actividades orientadas a buscar las nuevas ventajas que aumenten la productividad y asegurar su éxito en el largo plazo.

El tiempo en que se demoren las organizaciones para alcanzar la ambidiestralidad, los mecanismos que se implementen para lograr este objetivo y el uso de la tecnología requerida son elementos en los que las empresas chilenas deberían estar enfocadas en este momento.



LA SATISFACCIÓN Y EL CONTROL OPERATIVO DEL PROCESO:

EL YIN Y EL YANG

“En gestión de experiencia, la medición sistemática de la satisfacción del cliente y la gestión operativa del proceso actúan como el yin y el yang, uno no se puede desarrollar sin el otro”.



Guillermo Armelini

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
Director académico Advanced Management Program (AMP).
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

La experiencia del cliente es uno de los tópicos más relevantes del management. Su importancia en la actualidad se puede explicar por varios factores que han puesto a los clientes en el centro de los negocios. Entre los factores que explican la centralidad en los clientes encontramos el nuevo paradigma en el que hemos pasado a vender servicios en lugar de productos (ej. modelos de suscripción como Netflix), el empoderamiento de los clientes que cuentan con medios para hacer valer sus demandas (redes sociales, por ejemplo), y el mayor nivel de competitividad producto de la globalización que ha endurecido los estándares con la que nos miden los clientes.

Si el objetivo es gestionar la experiencia del cliente nos veremos en la necesidad de medir lo que entenderemos por esta experiencia. La satisfacción del cliente ha demostrado ser la métrica que mejor permite conocer lo que el cliente piensa y siente con relación a la oportunidad de consumo con una empresa. La satisfacción se define como la diferencia entre las expectativas que el cliente tiene sobre el servicio versus el resultado de la experiencia. Las dos características salientes de la satisfacción del cliente son: a) la subjetividad, cada individuo valora individualmente los atributos de la experiencia, y b) el carácter holístico: la experiencia se percibe como un todo. La evidencia empírica muestra una alta correlación entre mediciones de alta satisfacción y la rentabilidad de largo plazo de las empresas. Por ello, en la actualidad, esta métrica es un KPI que directores comerciales y de operaciones monitorean con frecuencia.

La satisfacción se mide con instrumentos que permitan indagar la opinión del cliente, en el que las metodologías más comunes son las que encuestan a los clientes. En los últimos diez años, se han desarrollado modelos que buscan preguntar al cliente su satisfacción a través de cuestionarios muy simplificados (una o dos preguntas) en los que la característica esencial es la opinión abierta (literal) de lo que el cliente destaca de su última experiencia. *Net Promoter Score (NPS)*, *CSAT* y *Customer Perception Index* son alguna de las metodologías más populares que reflejan este enfoque, donde la satisfacción es, en definitiva, considerada un resultado de la experiencia del cliente.

Sin embargo, tanto o más importante que el resultado es entender cómo y por qué este se produjo. Necesitamos de un mecanismo que nos permita accionar cambios en la manera de relacionarnos con los clientes que permitan prever el resultado en la experiencia de cliente. Para esto, tenemos que diseñar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objetivo deseado, entendiendo qué recursos se necesitan para este cometido y en qué secuencia las actividades deben articularse. En otras palabras, para prever el resultado de la experiencia del cliente las empresas necesitan establecer el conjunto de acciones (actividades) orientadas a conseguir un propósito, es decir, el proceso de relacionamiento con el cliente. Estos procesos deben establecerse de manera que estén alineados con lo que la organización desea conseguir, tanto en términos de la experiencia del cliente, como en las otras dimensiones relevantes para la propiedad (como podría ser margen operativo o uso de determinada tecnología o tipo de recurso). La definición de un proceso implica establecer:

- Un propietario: un único responsable final de toda la serie de interacciones
- Una unidad de flujo: Inputs y Outputs
- Clara definición de roles y responsabilidades de las personas asignadas para realizar el trabajo
- Claridad sobre las herramientas y equipos que apoyan la ejecución de las tareas
- Procedimientos y métodos que definen "cómo" se realizan las tareas

Una vez que los procesos se han definido y diseñado es crucial monitorear su cumplimiento y adecuada ejecución. Los sistemas de aseguramiento de calidad (como podrían ser las normas ISO) pueden resultar muy útiles en el monitoreo y control de los procesos.

Al igual que en la gestión de la satisfacción del cliente, para gestionar operativamente la experiencia es necesario medir el proceso, lo que requiere:

- Definir las actividades que se van a medir
- Establecer un indicador de rendimiento por actividad en función de una meta. Ejemplo: fijar un tiempo de cumplimiento máximo en contactar al cliente en caso de que exista una incidencia.
- Fijar un responsable por actividad
- Establecer un período de medición: semanal, mensual por unidad de flujo, etc.
- Diseñar mecanismos de feedback en función del resultado

El comprador misterioso ("mystery shopper") es un excelente sistema para medir el control operativo del proceso. Mediante esta metodología un comprador ficticio, entrenado por la empresa en las diferentes etapas del proceso, hace un chequeo, a través de una compra real del cumplimiento de los protocolos del proceso. En caso de que alguna de las etapas no se cumpla se informa para dar feedback.

Así mientras la satisfacción mide el resultado de la experiencia, el control operativo del proceso permite comprender cómo se ha llegado a este resultado. Por lo tanto, es imprescindible gestionar ambos conceptos de manera simultánea. La satisfacción debe informar cambios en el diseño del proceso de interacción y viceversa. Sin embargo, de acuerdo con nuestra experiencia, en la práctica esto no sucede. En la figura 1 se ilustran cuatro situaciones que describen cómo las empresas vinculan gestión de procesos con satisfacción, donde las más comunes son las que cruzan la diagonal (ver figura 1)

"No se por qué se producen los resultados": Este es el caso de empresas que miden satisfacción de clientes con alguna metodología fácil de aplicar, por ejemplo, NPS, pero que carecen de procesos definidos que permitan gestionar la experiencia. En estos casos las organizaciones no saben por qué los clientes los han calificado bien o mal. Puede suceder, por ejemplo, que un colaborador se empoderó y solucionó un problema una vez, pero esta buena experiencia puede ser mala a futuro si ese colaborador no está o no presenta la misma actitud. Así la falta de un proceso que indique qué hacer, cuándo y cómo, limita el entendimiento de por qué la experiencia fue buena o mala.

"No sé lo que piensa el cliente": En esta situación las empresas con procesos claros y un buen control operativo no conocen en forma sistemática lo que piensa el cliente. Hemos visto estos casos en empresas muy orientadas a las operaciones, donde los procesos están certificados con normas ISO y existe una cultura de medición y control de todas las actividades que lo involucran. Sin embargo, al no testear en forma sistemática lo que piensa el cliente se cae en la posible trampa de la obsolescencia del proceso, que significa desarrollar actividades que impactan en la relación con el cliente que este no valora o no le es de utilidad.

Situación ideal: son las empresas que miden ambos constructos a la vez, en forma sistemática y simultánea. Al hacerlo la organización puede entender por qué lo que piensa el cliente (satisfacción) va de la mano de lo que se planificó hacer (proceso), puede cambiar actividades relacionadas con la experiencia del cliente en el proceso de acuerdo con la voz del cliente -que surge de los resultados de la encuesta de satisfacción-, etc. Esta relación virtuosa entre gestión de procesos y medición de satisfacción es lo que asegura a las empresas gestionar correctamente la experiencia del cliente. Para ilustrar la situación ideal antes descrita, se presenta el caso de gestión de experiencia de pacientes en los centros de salud de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).



CASO ACHS

La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) nace en 1958, con el objetivo de impulsar programas de prevención de riesgos y otorgar cobertura de salud y compensaciones asociadas a accidentes y enfermedades profesionales. Una de las tareas claves de la mutualidad es ayudar a la recuperación física y psicológica del trabajador una vez que se produce un accidente laboral según lo establecido la ley 16.744. Para ello la ACHS cuenta con 286 centros para atender los posibles accidentes laborales de más de 2.700.000 trabajadores afiliados.

El objetivo de la entidad es recuperar correctamente a los trabajadores, a través de un proceso satisfactorio para el paciente y que, al mismo tiempo genere una utilización adecuada de los recursos. Así, desde el año 2011 la entidad comenzó con un proyecto de revisión y mejora de procesos en todo el sistema de atención de pacientes: gestión de turnos, asignación de profesionales, medición de tiempos de espera en salas y en traslados, etc. Por cada proceso definió un responsable, métricas de atención (ver ejemplo en la figura 2) y sistemas de incentivos

para cumplir con los KPI de cada proceso. Cuando existen desviaciones frente al estándar se investigan las causas para encontrar fallas en la ejecución.

A partir del 2014 se instauró un sistema de medición de satisfacción denominada EPA (encuesta post atención) en los que cada paciente evalúa el servicio recibido luego de ser atendido por un profesional médico. La encuesta busca evaluar la percepción de los pacientes en cada centro en todos los aspectos de la atención.

El continuo monitoreo de ambas variables ha permitido a la ACHS corregir los aspectos de la experiencia del paciente, modificando las actividades y/o procesos donde había desvíos frente al estándar o en los puntos donde la EPA indicaba cierta insatisfacción. Por ejemplo, la satisfacción general, medido por EPA, es de un 80%. Cuando se abre este indicador por motivos, existen casos muy positivos como la atención del profesional (87%) y otros más problemáticos, como el tiempo de espera (57%). Frente a este último resultado, la ACHS busca mejorar los tiempos de espera interviniendo los procesos que afectan a este motivo.



FIGURA 2: EJEMPLO DE APLICACIÓN EN LA ACHS



Por ejemplo han dado incentivos a los pacientes para atenderse por la tarde o a centros menos poblados (planificación de demanda). La insatisfacción con los tiempos de espera se puede explicar por temas operativos que son difíciles de cambiar. Por ejemplo, la ACHS cuenta con un sistema de traslado de pacientes a domicilio una vez que este fue atendido en la consulta. Esta espera es lógica, ya que resultaría muy costoso tener un chofer por cada paciente reduciendo los tiempos de espera a cero. En todo caso, el ejemplo ilustra que aun en una situación de alta insatisfacción por un motivo especial, la ACHS conoce perfectamente la causa y ha operado con las herramientas que le han permitido reducir esa insatisfacción velando, al mismo tiempo por el uso adecuado de recursos que lo garantiza a través del control operativo de cada proceso.

CONCLUSIÓN

El yin y el yang es un concepto taoísta que se usa para representar o referirse a la dualidad de todo lo existente en el universo. Según esta idea, cada ser, objeto o pensamiento posee un complemento del que depende para su existencia y que a su vez existe dentro de él mismo. En gestión de experiencia, la medición sistemática de la satisfacción del cliente y la gestión operativa del proceso actúan como el yin y el yang, uno no se puede desarrollar sin el otro. Por ello, recomendamos a todas las organizaciones que trabajan en temas de experiencia de cliente que piensen, gestionen y monitoreen ambos conceptos en forma simultánea y sistemática.



PENSIONES:

¿PODEMOS AVANZAR HACIA UNA PENSIÓN BÁSICA UNIVERSAL?

“ Si bien el establecimiento de una PBU tiene un costo fiscal superior a las propuestas que están sobre la mesa, tiene costos de eficiencia significativamente inferiores, lo que se traduce en efectos positivos en los mercados, generando mayor crecimiento económico, y de esta forma, mayores recursos fiscales”.



María Cecilia Cifuentes

Magíster en Economía, Pontificia Universidad Católica de Chile.
Directora Centro de Estudios Financieros.
Profesora adjunta Dirección Financiera.
ESE Business School,
Universidad de los Andes
mceciliacifuentes.ese@uandes.cl

El problema de las pensiones sigue siendo el desafío más complejo de política pública que enfrentamos, que se vio agravado fuertemente producto de los dos retiros de fondos que se aprobaron el año pasado. Complejo también porque sigue presente la amenaza de nuevos retiros, tremendamente populares, dado que la gran mayoría de las personas, o bien enfrenta urgencias efectivas, o de alguna forma piensa que será el Estado el que deberá hacerse cargo del problema de las pensiones en el futuro, y siempre es atractivo recibir mayores recursos en el presente. Está más que demostrado que el ahorro para pensiones debe tener un componente obligatorio, producto de la marcada preferencia de todos por el consumo presente. Es efectivo que será el Estado quien tendrá que hacerse cargo de las jubilaciones en el futuro, lo que no quita que finalmente el costo de los retiros los terminaremos pagando todos, ya que somos todos lo que directa o indirectamente financiamos al Estado.

En el intertanto, la discusión sobre la ampliación del pilar contributivo previsional no ha logrado un mínimo de consensos necesarios para poder avanzar, ya que la oposición parece no estar dispuesta a ceder en que al menos parte de la contribución adicional vaya a cuentas individuales, postura que resulta inaceptable para el oficialismo, y que tampoco es respaldada por la ciudadanía. Desde el punto de vista técnico, además, la sostenibilidad de un sistema de reparto se ve amenazada por el envejecimiento de la población. Adicionalmente, el aumento de la tasa de cotización constituye un impuesto al trabajo formal, lo que parece muy poco recomendable en el contexto de debilidad del mercado laboral que estamos enfrentando. Como ese escenario de falta de acuerdos amplía el riesgo de los retiros de fondos, el gobierno ha optado por avanzar a través de una materia que parece menos controversial, ampliando el pilar solidario previsional, tanto en términos de los montos de las pensiones pagadas, como también a través de cubrir ahora a un 80% de los hogares de menores ingresos, subiendo desde el 60% anterior. De esta forma, la Pensión Básica Solidaria

(PBS), que cubre a aquellos jubilados sin cotizaciones, llegaría a la línea de pobreza, es decir, \$177.000, estableciendo a partir de ese monto el Aporte Previsional Solidario (APS) en función del ahorro del trabajador al momento de jubilar. De acuerdo con las estimaciones oficiales, esta reforma tendría un costo de US\$ 1.300 millones en régimen. Esa cifra se sumaría a lo que se presupuesta gastar este año en el Pilar Solidario Previsional de Vejez, que asciende a cerca de US\$ 3.000 millones. El monto destinado al Sistema de Pensiones Solidarias ha sido creciente en el tiempo, no solo por el aumento en el número de personas jubiladas, que seguirá al alza, sino también porque han ido subiendo los montos entregados. Inevitablemente, serán necesarios mayores aportes fiscales en el futuro para la seguridad social.

también genera mayores gastos a nivel de empresas, por lo que tiene un efecto negativo en la recaudación del impuesto de Primera Categoría (en el Informe Financiero del Proyecto de Ley de 2018 este efecto se estimó en US\$ 500 millones). Tercero, dado que el aumento en la tasa de cotización es gradual, en los primeros años es el fisco el que debe financiar parte de la mejoría de las pensiones que establece la reforma.

Finalmente, entonces, se estaría llegando a un monto de recursos fiscales destinados a pensiones (sin considerar el gasto del antiguo sistema de reparto), cercano a US\$ 6.000 millones anuales, que lleva a cuestionarse si no será una mejor alternativa al complejo sistema que se crearía, el

una pensión de \$177.000 a ese número de adultos mayores tendría un costo anual cercano a US\$ 6.400 millones, cifra no tan distante a la que genera el mix de reformas al pilar solidario y pilar contributivo que constituye la propuesta del gobierno, pero que tiene grandes beneficios en términos de simpleza, incentivos al trabajo, al ahorro y, en definitiva, que permite un resultado menos distorsionador.

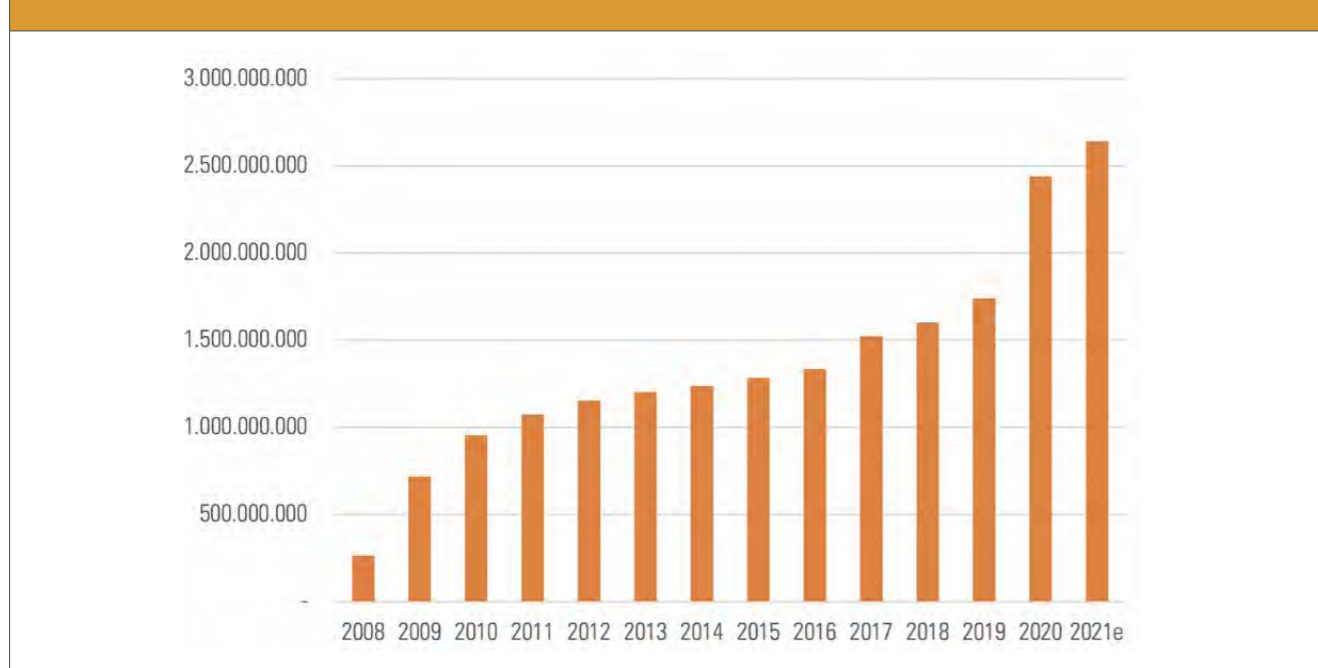
Desde el punto de vista de comprensión del sistema, la existencia de una PBU que asegure la línea de pobreza a los adultos mayores cumple con el rol establecido por la OIT para la política de seguridad social; eliminar la pobreza en la vejez, siendo al mismo tiempo muy simple de visualizar por parte de la población. Tampoco castiga el esfuerzo de ahorro, como sí lo hace el actual Aporte Previsional Solidario (APS), que va disminuyendo en la medida que el trabajador tiene un mayor ahorro acumulado. Es una demanda razonable de los beneficiarios del pilar solidario el que este beneficio no siga penalizando a aquellos que han hecho, con dificultades, esfuerzos de ahorro previsional durante su vida activa. Por otra parte, no castiga la formalidad, ni el esfuerzo laboral, ya que la PBU es recibida por todos, manteniéndose los incentivos a complementarla con el trabajo y el ahorro individual. No desincentiva la contratación, al no tener un componente de impuesto al trabajo, lo que es muy importante en el actual contexto de debilidad del mercado laboral. Y lo más importante, favorece a todos los actuales y futuros jubilados, mejorando proporcionalmente más a aquellos que tienen menores recursos.

Puede incorporarse en la propuesta un elemento que ayuda a su sostenibilidad fiscal, estableciendo que la edad en que se empieza a entregar este beneficio estará en función de la expectativa de vida promedio de la población. Esto significa que se entrega al inicio a partir de los 65 años, para que luego esa edad suba en la misma magnitud en que aumente la expectativa de vida de la población. Se resuelve de esta forma otro nudo que el mundo político ha sido incapaz de enfrentar; subir la edad de jubilación, tema que se debería haber enfrentado hace años.

En definitiva, si bien el establecimiento de una PBU tiene un costo fiscal superior a las propuestas que están sobre la mesa, tiene costos de eficiencia significativamente inferiores, lo que se traduce en efectos positivos en los mercados, generando mayor crecimiento económico, y de esta forma, mayores recursos fiscales. Parece ser, sin duda, una mejor política desde el punto de vista de bienestar social.

Lo anterior no solo en términos económicos, sino también políticos. Llevamos casi una década con plena conciencia sobre la necesidad de mejorar las pensiones, sin que haya sido posible resolver el problema, que además se agrava y se hace más urgente cada día. Poder cerrar esa discusión en una forma que deja mucho mejor a la enorme mayoría de los jubilados es también un paso importante en la recuperación de un camino de acuerdos y consensos políticos, que nos hace demasiada falta. Entonces, debemos avanzar hacia una pensión básica universal, porque podemos hacerlo.

GRÁFICO N° 1 : GASTO DEL PILAR SOLIDARIO (MILLONES DE \$ DE 2020)



Fuente: elaboración propia en base al Informe Anual del Consejo Consultivo Previsional

Por otra parte, es importante considerar que los recursos públicos que se comprometerían en materia previsional, de aprobarse la reforma del gobierno, no abarcan solamente el pilar solidario. La introducción de un pilar de reparto también tiene costos fiscales elevados por tres vías. Lo primero es que, por ser contribuciones de cargo del empleador, tienen un costo para el fisco como empleador. Si consideramos que el gasto en personal del gobierno central suma US\$ 14,7 billones, un 6% adicional de costo asciende a cerca de US\$ 700 millones, considerando la existencia del tope imponible. Segundo,

establecimiento de una pensión universal garantizada (PBU) equivalente a la línea de pobreza, que cubra a cerca del 90% de los mayores de 65 años, en forma independiente de su ahorro acumulado. En la práctica, esto significa entregarla a todos los adultos mayores, aunque para aquellos del decil más rico recuperarla a través de los impuestos.

Si consideramos que de acuerdo con los datos del INE en Chile existen 2,4 millones de personas de 65 y más años, tenemos que el 90% son cerca de 2,2 millones. Asegurarle





PERO SI YO LO SABÍA INCLUSO ANTES

DE QUE OCURRIERA...

“La creciente disponibilidad de información y el uso de nuevas tecnologías para visualizar y comprender eventos pasados pueden ayudar en la presentación de la información, pero también pueden tener la consecuencia no deseada de aumentar el sesgo retrospectivo”.

A todos nos ha ocurrido alguna vez. Hemos analizado y planificado una situación con mucho detalle, pero de pronto “algo inesperado ocurre” y nos obliga a tomar una decisión en poco tiempo y con escasa información. Eso le ocurrió a Chesley Sullenberger (“Sully”), el capitán del vuelo 1549 de US Airways cuando el 15 de enero de 2009 despegó del aeropuerto de La Guardia en New York con destino a Charlotte en lo que parecía ser un vuelo de rutina. Pero a menos de tres minutos de haber despegado y a casi 900 metros de altura, una bandada de pájaros ingresó en ambos motores ocasionando que se apaguen y que el avión comience a descender. En unos pocos minutos el capitán tuvo que tomar una decisión y realizó un aterrizaje de emergencia en el río Hudson (amerizaje).

Milagrosamente, el piloto logró hacerlo con éxito poniendo a salvo la vida de todos los pasajeros y convirtiéndose en un héroe. Sin embargo, la decisión de Sullenberger fue duramente cuestionada por **el comité que investigó el incidente, el que intentó demostrar que la decisión de amerizar fue incorrecta**. En ese proceso, los investigadores emplearon los audios de la cabina en los minutos previos al incidente, pero en especial la conversación entre el capitán y la torre de control durante los **208 segundos transcurridos desde el impacto de los pájaros hasta el amerizaje en el río**:



María Eugenia Delfino

Ph.D. Economics y M.Sc. Economics and Finance Economics, University of Warwick, UK.
Directora Executive MBA.
Profesora asociada Política de Empresa y Análisis de Decisiones.
ESE Business School,
Universidad de los Andes
mdelfino.ese@uandes.cl

Sullenberger le comunica a la torre que tiene un problema: “Eh...Este es el...eh...Cactus quince cuarenta y nueve que ha golpeado pájaros. Perdimos fuerza en los dos motores. Retornamos hacia La Guardia”. Luego de esta comunicación, el operador se comunica con la torre de control del aeropuerto de Teterboro y exclama: “¡Torre cancelen los despegues, tenemos una emergencia retornando!”. “¿Cuál motor?” pregunta el operador de New Jersey para confirmar el pedido. “¡Ambos!”, confirma el de New York. Dos minutos después, la torre de control le ofrece aterrizar en la pista uno del aeropuerto de Teterboro. Pero “Sully” responde: “No podemos hacerlo”. La torre de control insiste y repregunta: “Ok, ¿qué número de pista te gustaría en Teterboro?”. Entonces, el piloto responde: “Vamos a aterrizar en el Hudson”. Silencio. Los controles le preguntan: “¿Perdón? Dígalo de nuevo”. El piloto ya no respondió. Y les informó a sus pasajeros: “prepárense para el impacto”.

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

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

Inmediatamente después del evento, un comité conformado por miembros de la Junta Nacional de Seguridad del Transporte (NTSB por sus siglas en inglés) y de la Administración Federal de Aviación (FAA) inició una investigación de rutina. Esa comisión se cuestionaba si el piloto no había tenido tiempo para aterrizar de emergencia en alguna pista cercana, “porque sí, es cierto, salvó todas las vidas que había a bordo, pero ¿quién va a pagar por ese avión de más de 60 millones de dólares?”. La compañía de seguros también cuestionaba la decisión del piloto. ¿Hubiera podido el piloto aterrizar sin inconvenientes en una pista cercana? Para responder esta pregunta, el comité investigador realizó numerosas pruebas en diferentes simuladores de vuelo con pilotos expertos, a quienes se les pidió que intentaran regresar al aeropuerto más cercano después del fallo de los motores. Las conclusiones de esos ensayos y pruebas arrojaron que cualquiera de los dos aterrizajes alternativos hubiera sido exitoso, sin daño para el avión ni los pasajeros.

Entonces, ¿el piloto realmente se equivocó? ¿Puso en riesgo la vida de casi doscientas personas al decidir amerizar en el río cuando este riesgo podía ser evitado? ¿Fue correcto el proceso de la investigación que llevó a esa conclusión? Tal vez no. El comité de investigación omitió advertir la ausencia de **una variable clave en sus modelos** que afectaría sus conclusiones: el *factor humano* en el tiempo de respuesta ante una emergencia. Esto refiere al tiempo que requiere una persona para reaccionar respecto a la gravedad de la situación, procesar y definir alternativas y eventualmente tomar una decisión. Existe una *diferencia importante entre los miedos reales y los virtuales*. Los pilotos que realizaron las simulaciones conocían a priori el curso exacto de acción inmediatamente después del momento en que el avión impactara con los pájaros, por lo que en los 208 segundos que tuvo Sullenberger en total lograban aterrizar en un aeropuerto cercano. Pero cuando el equipo de investigación modificó la simulación sumando un **tiempo de reacción de 35 segundos**, ninguno de los pilotos logró aterrizar y en todos los casos simularon un accidente fatal.

Los pilotos que operaron los simuladores de vuelo tuvieron la ventaja del conocimiento en retrospectiva. Este fenómeno se conoce como **sesgo retrospectivo**. Este sesgo ocurre cuando **las personas sienten que “lo supieron todo el tiempo”**, es decir, cuando creen que un evento es más predecible, después de que se conoce el resultado, de lo que era antes. Por ejemplo, Chile ganó la copa América por primera vez en 2015. Previo al inicio de ese torneo, muy pocos chilenos asignaban una alta probabilidad a

ese éxito, pero una vez finalizado el certamen muchos reafirmaban su certeza por siempre haber “sabido que ganaríamos la copa” (aunque un fenómeno contrario ocurrió luego con la clasificación al mundial realizado en 2018).¹ Esto ocurre porque la memoria es algo inestable y se adapta a los resultados (“dije que sucedería”). En otras ocasiones ocurre porque creemos que ciertos eventos están predeterminados o son inevitables (“tenía que suceder”) o incluso, muchas veces, porque creemos que somos personalmente capaces de predecir con alta probabilidad lo que ocurrirá en el futuro (“sabía que sucedería”).

Hay varios **factores que alimentan nuestra tendencia** al sesgo retrospectivo. Por una parte, las personas tendemos a recordar selectivamente información consistente con lo que, luego de ocurrido un evento, sabemos que es verdad, y entonces tratamos de crear una narrativa que tenga sentido a partir de esa información. Cuando esta narrativa es fácil de generar, tendemos a interpretar erróneamente que el resultado era altamente previsible. Además, las personas tenemos una necesidad de “cierre o conclusión” que nos induce a ver las cosas como más predecibles y nos atemoriza pensar que puedan ser inciertas. Otro factor que también contribuye a este sesgo es la necesidad que tenemos de atribuirnos crédito por los éxitos pasados mientras culpamos a otros por los fracasos. Después que algo salió mal, una persona que dice “nunca podría haberlo visto venir” está, de alguna manera, intentando evadir su responsabilidad.

El sesgo retrospectivo puede tener serias consecuencias para la toma de decisiones. Por una parte, puede **producir miopía** o errores en la identificación de las causas de un hecho o evento. Esto puede interferir con el aprendizaje basado en la experiencia. “Si sientes que lo supiste todo el tiempo, significa que no te detendrás a examinar por qué algo realmente sucedió”. Esto puede llevarnos a considerar la primera causa que “viene a la mente” como la responsable de un evento (Shah & Oppenheimer, 2009). Por ejemplo, algunos estudios han demostrado que la persona que es más visible en una escena determinada es considerada como la responsable de los eventos. Esto puede conducirnos a suponer que ese individuo es el responsable pues él “debiera haberlo sabido”. El sesgo retrospectivo también puede contribuir a un **exceso de confianza**, es decir, una certeza injustificada en las propias predicciones. Algunos estudios han demostrado, por ejemplo, que el exceso de confianza en emprendedores aumenta la propensión a invertir en empresas riesgosas que no producen un retorno significativo sobre la inversión.

Existen algunas estrategias para reducir los efectos del sesgo retrospectivo. Pero una de las formas que parecerían ser más efectivas consiste en **“considerar lo contrario”**, es decir, considerar alternativas que podrían haber sucedido y explicar cómo podrían haber sucedido. De esa manera, podemos ver los resultados alternativos con más claridad y así contrarrestar nuestra tendencia habitual a descartar la información que contradice o no nos ayuda a explicar el evento real. El efecto de esta estrategia puede verse, por ejemplo, en un estudio sobre diagnósticos médicos. En este caso, se informó a un grupo de médicos sobre los síntomas de un paciente y se les pidió que consideren posibles diagnósticos (por ejemplo, abstinencia de alcohol, lesión cerebral o enfermedad de Alzheimer). Luego, se les informó sobre el resultado del caso. A un grupo se le pidió que analice las razones por las que cada diagnóstico alternativo podría ser correcto mientras que a otro grupo no se le dio o pidió mayor información. El ejercicio de analizar en detalle cada diagnóstico alternativo ayudó al primer grupo a reducir el sesgo retrospectivo (Arkes et al., 1988).

La **experiencia** también es una forma de defensa contra este sesgo. Algunos estudios sugieren que expertos que reciben feedback de manera clara y repetitiva sobre sus predicciones, como por ejemplo los que hacen pronóstico del tiempo, pueden recalibrar sus predicciones y reducir los efectos de esta falla. Por el contrario, jueces o psicólogos clínicos, quienes reciben feedback solo esporádicamente y algo ambiguo, no tienen oportunidad de retroalimentación y por lo tanto de reducir el efecto de este y otros sesgos cognitivos.

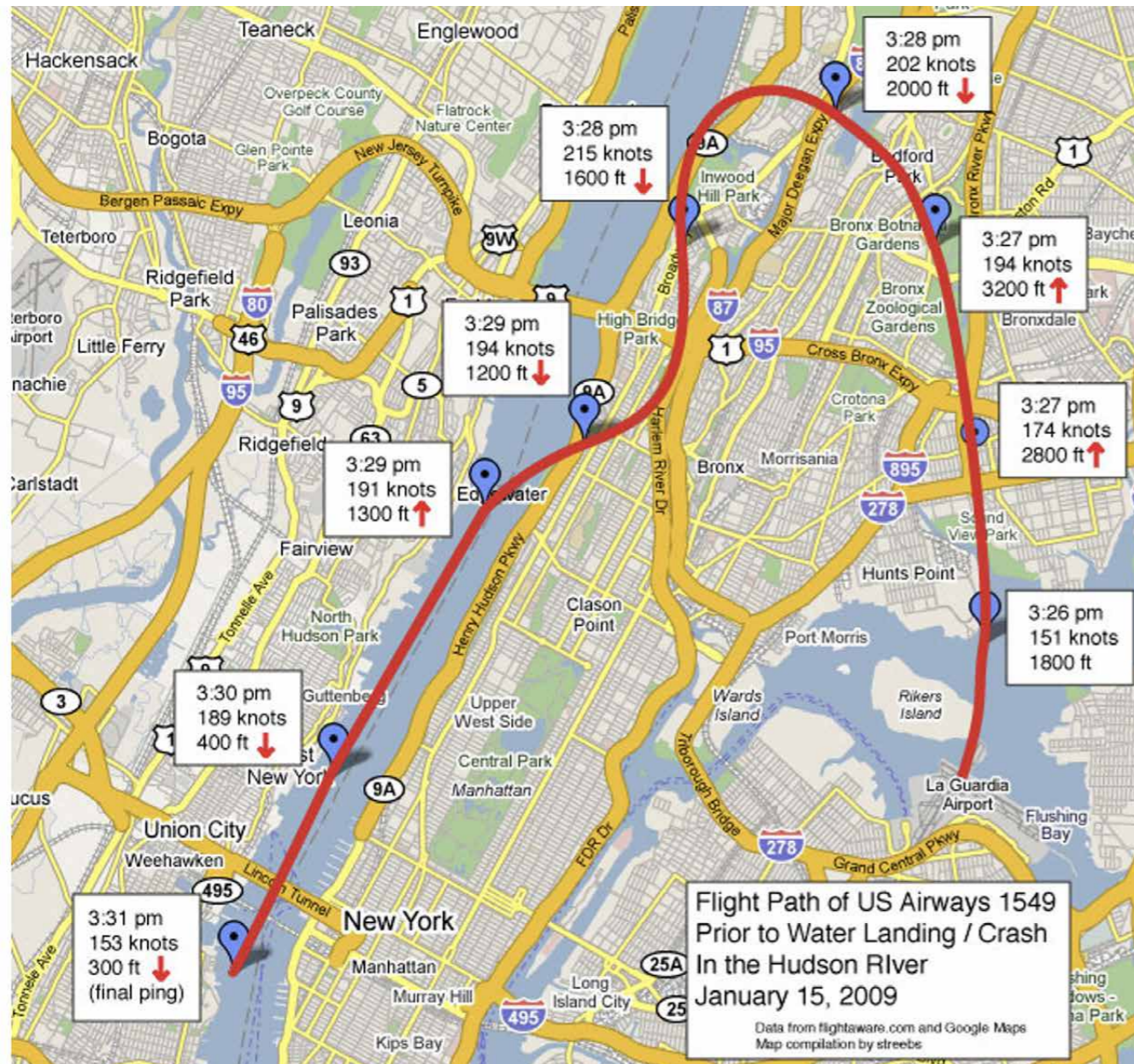
Pero volvamos al caso de Sullenberger y su amerizaje. El uso de nuevas tecnologías para simular situaciones o presentar información pueden ser mucho más persuasivas y acentuar la

tendencia al sesgo retrospectivo. En la actualidad, juicios por crímenes o accidentes automovilísticos emplean animaciones para recrear la situación. Estas animaciones permiten presentar la información de manera más clara, aproximar las situaciones a la realidad vivida y seguramente serán más persuasivas que el solo uso de imágenes o testimonios. Por ejemplo, en el caso de un accidente automovilístico, la evidencia física (por ejemplo, las marcas de frenos en el asfalto) puede llevarse a un modelo computarizado que forme la base de un video que recree el accidente. Esos apoyos visuales pueden ayudar a clarificar la secuencia de los hechos, pero también pueden “ocultar” la incertidumbre inherente en la evidencia y contribuir a un exceso de confianza de los jurados. En un experimento en que se presentó a un grupo de jurados información animada y a otros solo textos e imágenes, la animación casi duplicó el sesgo retrospectivo (medido en términos de la inevitabilidad del accidente) (Roese et al., 2006).

En conclusión, la **creciente disponibilidad de información y el uso de nuevas tecnologías para visualizar y comprender eventos pasados** pueden ayudar en la presentación de la información, pero también pueden tener la consecuencia no deseada de aumentar el sesgo retrospectivo. Para evitarlo, es necesario ser conscientes de la existencia de esta falla cognitiva en primera instancia. Pero luego, para poder minimizar su impacto, sería relevante alentar a las personas involucradas a **considerar explicaciones causales alternativas** para un evento o caso determinado a través, por ejemplo, de la inclusión de diferentes variables en modelos o escenarios alternativos. La estrategia mencionada más arriba, “considera lo contrario”, debería aplicar tanto a presentaciones verbales como visuales o vivenciales. En el caso del río Hudson, si se hubiesen considerado escenarios alternativos en las simulaciones, tal vez las conclusiones hubiesen sido más próximas a la realidad que enfrentó Sullenberger.



¹ Este fenómeno se encuadra en lo que se conoce como exceso de confianza.



REFERENCIAS:

- Arkes, H. R., Faust, D., Guilmette, T. J., & Hart, K. (1988). Eliminating the hindsight bias. *Journal of Applied Psychology*, 73, 305–307.
- Louie, T. A., Rajan, M. N., & Sibley, R. E. (2007). Tackling the Monday-morning quarterback: Applications of hindsight bias in decision making settings. *Social Cognition*, 25, 32–47.
- Shah, A. K., & Oppenheimer, D. M. (2009). The path of least resistance: Using easy-to-access information. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 232–236.
- Roese, N. J., & Vohs, K. D. (2012). Hindsight bias. *Perspectives on psychological science*, 7(5), 411-426.
- Sully, *hazaña en el Hudson* (película)
- https://www.clarin.com/sociedad/sully-piloto-hace-10-anos-saco-galera-locura-aerea-salvo-155-vidas_0_fQf4y9ojW.html
- <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/hace-diez-anos-sully-piloto-heroe-salvo-nid2211012>

Hoy más que nunca conectamos tu vida

Porque sabemos que contar con una conexión segura y estable es una necesidad, llegamos cada día más lejos para mejorar y simplificar tu vida.



Tecnología para simplificar tu vida

gtd.cl | company/gtdchile | gtdchile | gtd.chile | 600 950 5000

gtd

¿PUEDE LA TECNOLOGÍA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES

DE LOS CONSUMIDORES EN EL MERCADO DE CRÉDITOS?



Santiago Truffa

Ph.D., UC Berkeley, profesor asistente
Dirección Financiera, profesor Centro de
Estudios Inmobiliarios ESE Business School
struffa.es@uandes.cl



Erik Berwart

Ph.D., University of Manchester, jefe de
Inclusión y Educación Financiera de la
Comisión para el Mercado Financiero.



Sean Higgins

Ph.D., Tulane University, profesor asistente
de Finanzas Kellogg School of Management
at Northwestern University.



Sheisha Kulkarni

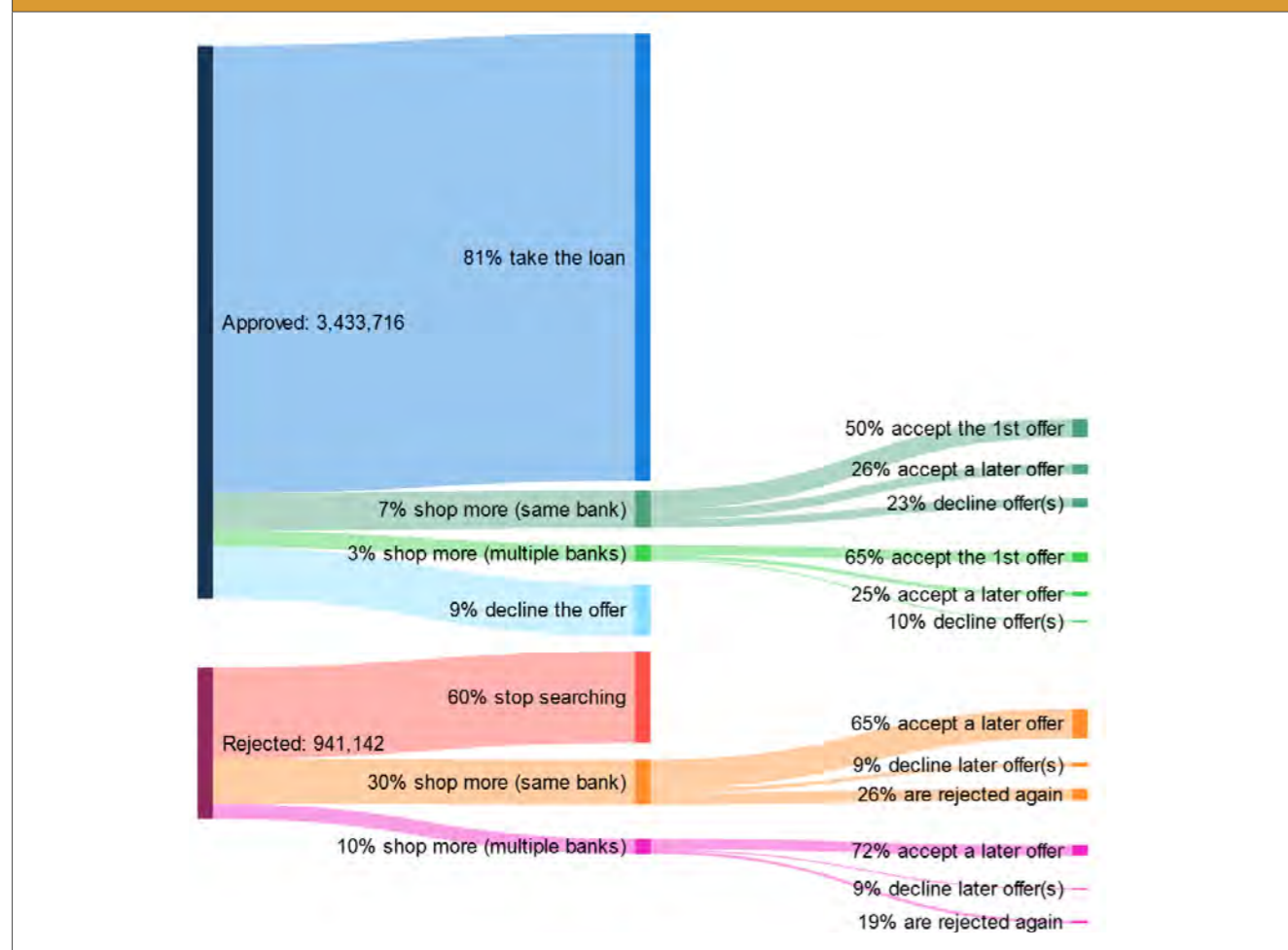
Ph.D., UC Berkeley's Haas School of
Business, profesor asistente en University
of Virginia's McIntire School of Commerce.
sk7nn@comm.virginia.edu

“Nuestro proyecto TFI prueba los efectos de proporcionar a los prestatarios potenciales información personalizada y puntual relevante, para el préstamo específico que están buscando”.

Los bancos a menudo ofrecen tasas tremendamente diferentes a un mismo consumidor por préstamos similares. Es por ello que muchas personas se beneficiarían de comparar en más de un banco a la hora de buscar un crédito. Tanto los reguladores como los académicos han probado una variedad de intervenciones que brindan a los consumidores información destinada a alentarlos a comparar tasas entre más prestamistas. Sin embargo, las divulgaciones de información han tenido un éxito limitado. Presumimos que estas y otras intervenciones de información relacionadas no cambian el comportamiento financiero de los hogares porque no brindan información personalizada y *just in time*. En cambio, a menudo brindan información general agregada, generalmente cuando los consumidores ya han tomado una decisión financiera relevante (por ejemplo, ya han abierto su cuenta de ahorros o han elegido su tarjeta de crédito). Nuestro proyecto TFI prueba los efectos de proporcionar a los prestatarios potenciales información personalizada y puntual relevante para el préstamo específico que están buscando.

Nuestra investigación se centra en Chile, donde en la última década, los reguladores han introducido múltiples reformas de divulgación de información destinadas a mejorar la toma de decisiones de los consumidores en el mercado de préstamos personales. Tanto las cotizaciones como los contratos de los bancos deben incluir la tasa de interés efectiva (APR), los costos de pago totales y mensuales y un desglose de las tarifas contingentes y no contingentes en un formato estandarizado comparable entre bancos (Kulkarni, Truffa e

FIGURA 1. RUTAS DE BÚSQUEDA ENTRE SOLICITANTES DE PRÉSTAMOS INDIVIDUALES CHILENOS (2013-2016), LUEGO DE RECIBIR UNA APROBACIÓN O RECHAZO EN SU PRIMERA SOLICITUD DE PRÉSTAMO.



Iberty, 2020). A pesar de estas intervenciones, encontramos que los consumidores chilenos, al igual que otros en todo el mundo, rara vez compran préstamos personales. La Figura 1 muestra los patrones de búsqueda de préstamos realizados por más de 2,3 millones de prestatarios potenciales entre 2013-2016. Después de obtener la aprobación de su préstamo en el primer intento, solo alrededor del 3% de los consumidores solicitaron una cotización adicional de un banco diferente en los próximos 30 días. Después de un rechazo inicial, solo alrededor del 10% de los consumidores buscaron un préstamo en otro banco en los próximos 30 días.

Nuestro estudio reclutará participantes que utilicen Google, dirigiendo anuncios a usuarios que busquen palabras clave relacionadas con préstamos al consumo en Chile. Les mostraremos anuncios como los siguientes: "Elija mejor su préstamo: le brindamos herramientas que lo ayudarán a buscar y evaluar préstamos en el mercado". Nuestra expectativa es que

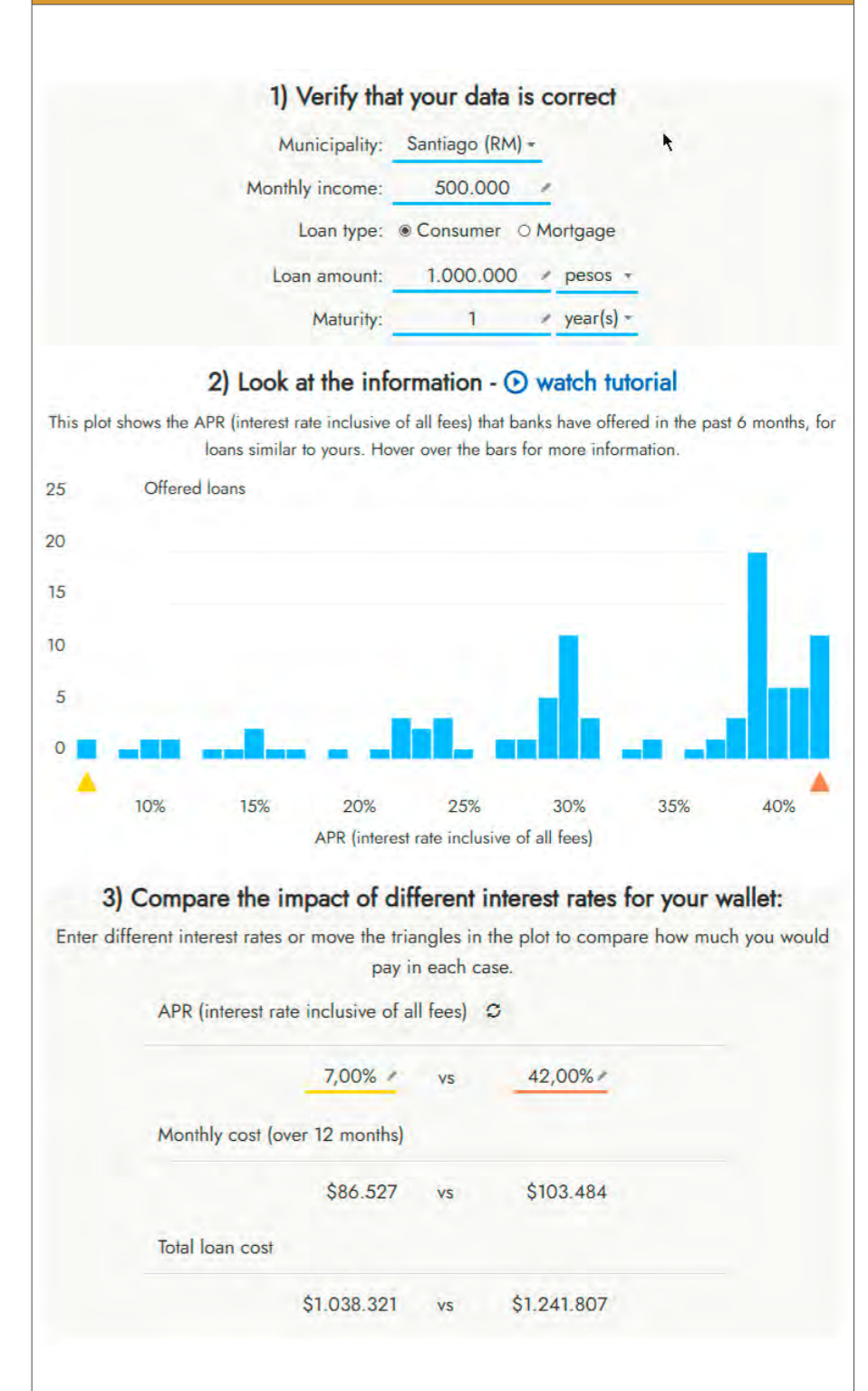
esta estrategia de reclutamiento será particularmente efectiva en tiempos de encierros y pedidos para quedarse en casa, ya que más personas realizan sus operaciones financieras en línea en lugar de en persona. Después de responder una breve encuesta, los participantes serán asignados al azar a uno de los cinco grupos en un ensayo controlado aleatorio (RCT), viendo uno de los siguientes:

- Una herramienta de comparación de precios de préstamos, que proporciona información personalizada y puntual. Específicamente, utilizando datos en tiempo real del regulador financiero e información ingresada por el consumidor (incluidos sus ingresos mensuales, lugar de residencia, tipo de préstamo deseado, tamaño del préstamo y vencimiento), muestra información sobre las tasas de interés otorgadas a consumidores similares para condiciones del préstamo en los seis meses anteriores. La herramienta, también muestra una comparación de los costos mensuales y totales del préstamo para dos tipos de interés diferentes en la distribución de tipos que podría

recibir el prestatario potencial. El consumidor puede probar cómo las diferentes tasas de interés cambian estos costos mensuales y totales del préstamo deslizando los triángulos amarillo y rojo en la parte inferior del gráfico (Figura 2).

- Un video que les brinda información sobre cómo usar la divulgación regulatoria obligatoria que los bancos brindan a los consumidores para comparar precios entre bancos, y proporciona reglas generales para usar al comparar dos contratos de préstamo.

FIGURA 2. LA HERRAMIENTA DE COMPARACIÓN DE PRECIOS QUE SIRVE COMO TRATAMIENTO PARA EL ESTUDIO. LOS CONSUMIDORES PUEDEN CAMBIAR SUS CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y DE PRÉSTAMOS Y RECIBIR INFORMACIÓN PERSONALIZADA SOBRE LAS TASAS DE INTERÉS QUE HAN RECIBIDO CONSUMIDORES SIMILARES POR PRÉSTAMOS SIMILARES DURANTE LOS ÚLTIMOS SEIS MESES.



- Una combinación de video y herramienta de comparación de precios.
- Un video de control, con algunas generalidades sobre la obtención de un préstamo.
- Un tratamiento simplificado, en el que utilizamos las características del prestatario potencial y las características de su préstamo deseadas para mostrar una estimación de la cantidad de dinero que el prestatario podría ahorrar al buscar en un banco adicional. La cantidad de dinero que podrían ahorrar buscando en un banco adicional se basa en préstamos obtenidos por prestatarios similares para préstamos similares en los datos del regulador financiero.

Utilizando los datos continuamente actualizados del regulador financiero sobre todos los préstamos en Chile, realizaremos un seguimiento de los posibles resultados de los préstamos para todos los participantes en el estudio. Mediante una encuesta de seguimiento, mediremos cómo nuestra herramienta afectó

la búsqueda de las personas en todos los bancos al tomar su decisión de préstamo: ¿en cuántos y en qué bancos buscaron? Por lo tanto, mediremos el impacto de la herramienta de comparación de precios de préstamos y otros tratamientos sobre los cambios en el comportamiento de búsqueda del consumidor y, en última instancia, cómo ese comportamiento de búsqueda influye en la salud y el bienestar financieros.

Hemos realizado dos estudios preliminares. El primero fue un piloto aleatorio de noviembre de 2019 a marzo de 2020 en el que probamos nuestra campaña de anuncios de Google, la encuesta y un prototipo de la herramienta de comparación de precios de préstamos. Aproximadamente el 4% de las personas que vieron nuestro anuncio de reclutamiento en Google hicieron clic en el anuncio y consintieron en responder preguntas en nuestra encuesta, y el 53% completó suficientes preguntas de la encuesta para recibir un estado de tratamiento. Además, el piloto también fue una oportunidad para observar las características de nuestra muestra esperada y compararlas con las características de la

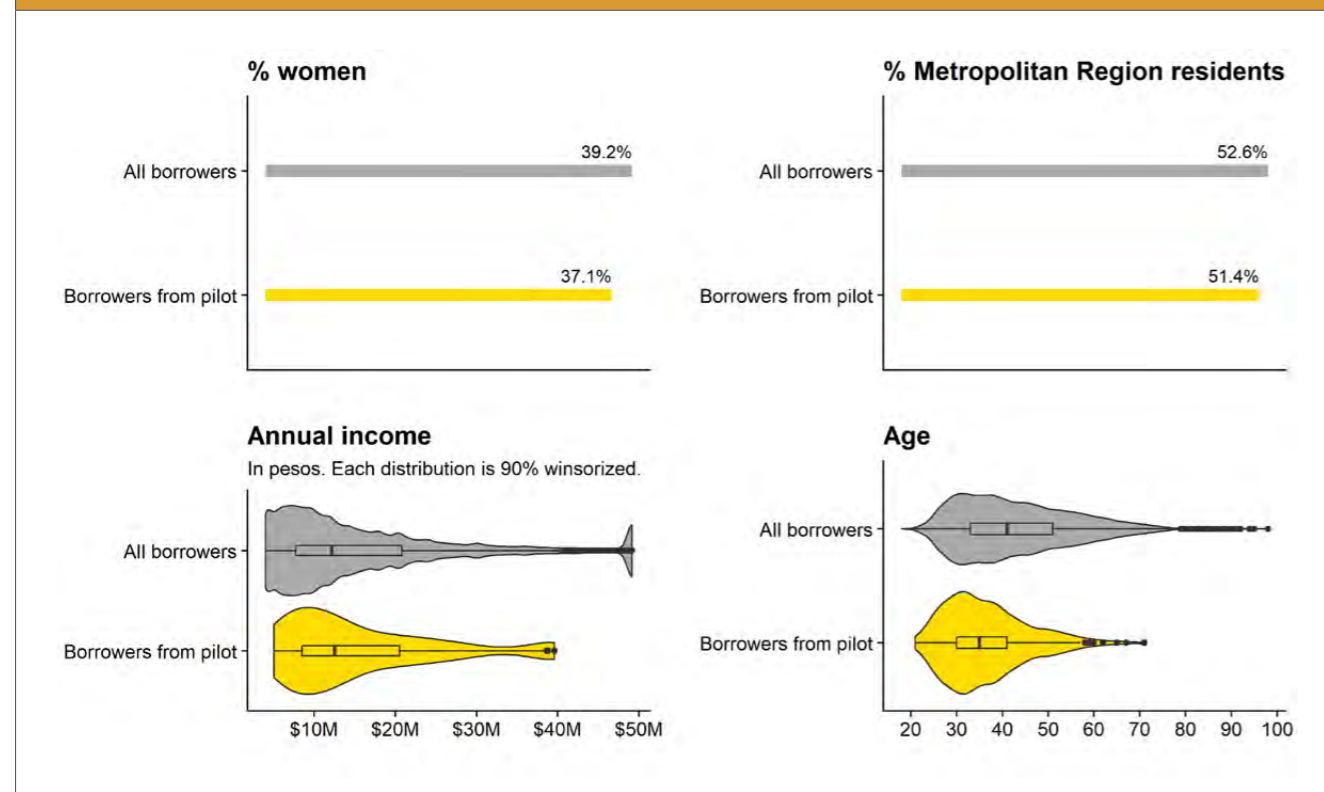
población general de beneficiarios de préstamos. La Figura 3 muestra las características de los prestatarios para los préstamos contratados por los participantes piloto (como máximo tres meses después), comparándolos con todos los prestatarios que recibieron préstamos durante el mismo período de tiempo. El porcentaje de mujeres, el porcentaje de residentes de la Región Metropolitana y la distribución del ingreso anual son bastante similares para los dos grupos. Mientras tanto, los participantes de la prueba piloto parecen ser un poco más jóvenes que la población general de prestatarios, lo que es de esperar considerando el proceso de contratación digital. La similitud general entre nuestros participantes piloto y la población general de prestatarios en Chile sugiere que los impactos de nuestra herramienta medidos en el RCT serán similares a los efectos esperados para otros que no buscan préstamos en línea pero a quienes se les podría mostrar la herramienta en otros contextos.

El segundo estudio probó cualitativamente la herramienta de comparación de precios en *focus groups* en octubre de 2020.

Estos *focus groups* abarcaron a 65 participantes chilenos, quienes brindaron comentarios sobre la experiencia del usuario, el diseño y la utilidad percibida. Los resultados de estos focus groups nos llevaron a agregar más orientación, consejos e instrucciones a nuestros instrumentos, ya que algunos participantes tenían problemas para comprender el gráfico y los datos. Si bien la mayoría de los participantes pensó que la herramienta de comparación de precios transmitía información útil, muchos requirieron ayuda de los moderadores para leer e interpretar el gráfico. Algunos participantes de entornos de bajos ingresos tampoco estaban acostumbrados a buscar en todos los bancos cuando buscaban préstamos, e informaron que generalmente solo aceptaban la primera oferta que recibían sin considerar la posibilidad de comparar precios.

Después de realizar mejoras adicionales en la herramienta de comparación de precios y el cuestionario de la encuesta según los conocimientos del piloto y los focus groups, esperamos lanzar el RCT en marzo de 2021.

FIGURA 3. COMPARACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES.



REFERENCIAS

- Adams, P., Hunt, S., Palmer, C., & Zaliauskas, R. (forthcoming). Testing the Effectiveness of Consumer Financial Disclosure: Experimental Evidence from Savings Accounts. *Journal of Financial Economics*. <http://web.mit.edu/cjpalmer/www/AHPZ-Savings.pdf>
- Agarwal, S., Grigsby, J., Hortaçsu, A., Matvos, G., Seru, A., & Yao, V. (2020). Searching for Approval (NBER Working Papers 27341). <https://doi.org/10.3386/w27341>
- Alan, S., Cemalcilar, M., Karlan, D., & Zinman, J. (2018). Unshrouding: Evidence from Bank Overdrafts in Turkey. *The Journal of Finance*, 73(2), 481–522. <https://doi.org/10.1111/jofi.12593>
- Argyle, B., Nadauld, T., & Palmer, C. (2020). Real Effects of Search Frictions in Consumer Credit Markets (NBER Working Papers 26645). <https://doi.org/10.3386/w26645>
- Kulkarni, S., Truffa, S., & Iberti, G. (2020). Removing the Fine Print: Standardization, Disclosure, and Consumer Loan Outcomes [Unpublished manuscript]. <https://www.sheishakulkarni.com/s/DisclosureandDefault-August.pdf>
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44. <https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>
- Ponce, A., Seira, E., & Zamarripa, G. (2017). Borrowing on the Wrong Credit Card? Evidence from Mexico. *American Economic Review*, 107(4), 1335–1361. <https://doi.org/10.1257/aer.20120273>
- Woodward, S. E., & Hall, R. E. (2012). Diagnosing Consumer Confusion and Sub-Optimal Shopping Effort: Theory and Mortgage-Market Evidence. *American Economic Review*, 102(7), 3249–3276. <https://doi.org/10.1257/aer.102.7.3249>



TELETRABAJO: ¿CÓMO SEGUIMOS?

“ El diseño de una política de teletrabajo debe estar alineado con la misión, valores y estrategias de la organización (...) debe potenciar los efectos positivos del teletrabajo, tales como la mantención o aumento de la proactividad, un mejor balance trabajo familia y un aumento de la motivación y satisfacción laboral. ”



María José Bosch

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

mjbosch.ese@uandes.cl



María Paz Riumallo

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

mpriumallo.ese@uandes.cl

Antes de la pandemia, el teletrabajo se utilizaba de forma esporádica, y no se había implementado en muchas empresas, a pesar de que la naturaleza del trabajo lo permitiera. Esto, se debía a que muchas organizaciones no veían el beneficio de esta política (Peters, Lighthart, Bardoel, & Poutsma, 2016). Sin embargo, durante la pandemia, debido al confinamiento de la gran mayoría de los trabajadores, se aceleró sorprendentemente la adopción del teletrabajo en las empresas, principalmente como método de subsistencia.

Es importante aclarar que el teletrabajo experimentado en este tiempo se trató de algo distinto, ya que además de realizarse de manera obligatoria, se realizó a tiempo completo, con todos los servicios de apoyo cerrados, y además su implementación fue de forma repentina lo que no dio tiempo para prepararse ni para capacitar en este modo de trabajo.

A pesar de esto, al parecer el teletrabajo se convertirá en una forma más permanente de organizar el trabajo, ya que muchas empresas han decidido implementarlo como una estrategia de retención de talentos, conciliación trabajo y familia y adaptación ante situaciones inesperadas que impiden la operación del negocio (Colbert, 2010), asegurando tener buenos resultados.

Es necesario entonces seguir pensando sobre el teletrabajo, cuáles son las mejores formas de implementarlo, y reconocer tanto sus beneficios como las desventajas que implica su implementación.

¿QUÉ HEMOS APRENDIDO SOBRE EL TELETRABAJO EN ESTA PANDEMIA?

En la mayoría de los países, el teletrabajo era una opción lejana, que aún estaba lejos de implementarse completamente y que dependía principalmente con la voluntad de la flexibilidad que tuviera el empleador. Según datos de un estudio llevado a cabo por el Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales UC, en Chile antes de la pandemia, menos del 1% de los asalariados trabajaban desde su casa¹. Otro estudio, titulado “Empresas y trabajadores en crisis Covid-19” (2020) de Deloitte y Cadem, indicó que antes de la pandemia solo el 26% de las empresas disponía de la modalidad de teletrabajo. Por esta razón, entendemos que una gran cantidad de empresas no estaban preparadas para el teletrabajo antes de la pandemia.

Sin embargo, la pandemia tomó a todos por sorpresa, y se observó que el 2020, un 95,3% de las empresas en Chile implementaron el teletrabajo, de los cuales el 51,4% con teletrabajo parcial con modalidad presencial y el 48,6% con teletrabajo total². A pesar de la evidente falta de preparación que tenían las empresas en estos temas, se observó en general una percepción bastante positiva respecto a su funcionamiento. Los trabajadores, en su mayoría, estuvieron contentos con su experiencia y además destacaron una serie de aspectos positivos del teletrabajo. Observamos, por ejemplo, en el estudio que realizamos con el Diario Financiero que el 76,5% de los encuestados declaró que en este tiempo ha aprendido cosas que le servirán en su trabajo en el futuro y el 70,6% cree que la forma en la que hacía su trabajo cambiará definitivamente después de la pandemia.

ASPECTOS POSITIVOS DEL TELETRABAJO SOBRE LA EMPRESA Y SUS PERSONAS

Existen una serie de beneficios percibidos asociados al teletrabajo, entre los cuales se encuentran:

- Mejor equilibrio entre el trabajo y la familia
- Mayor productividad y trabajo por parte de los trabajadores
- Ahorro en los tiempos de desplazamientos
- Mayor autonomía y confianza en los equipos de trabajo



- Mayor flexibilidad para cumplir los distintos roles de la persona
- Generar vínculos más estrechos entre padres e hijos
- Entre otros

El mejor **equilibrio trabajo y familia** es uno de los aspectos positivos más valorados del teletrabajo. Sin embargo, desde la academia hay también opiniones contradictorias. Se ha descubierto que, si bien el teletrabajo reduce el conflicto de roles, también aumenta su ambigüedad, dado que las responsabilidades laborales traspasan la frontera del hogar (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012). Bajo estos resultados se tendería a pensar que el teletrabajo reduce los niveles de conflicto trabajo y familia solo bajo ciertas condiciones. Por ejemplo, se ha encontrado, que este es más efectivo para balancear trabajo y familia, cuando se ve acompañado de flexibilidad temporal (Shockley & Allen, 2007).

Respecto al aumento en la **productividad de los colaboradores**, esto también ocurre bajo ciertas condiciones. Por ejemplo, se ha observado que la productividad del teletrabajador solo aumenta en la medida que la jornada laboral no sea muy prolongada (Kazakami, 2018). En otro estudio, realizado en el contexto americano, en un departamento de innovación; arrojaba que en trabajos que requieren de altos niveles de creatividad, el teletrabajo es muy positivo para la productividad, siempre y cuando existan constantemente instancias de contacto cara a cara dentro de los equipos (Coenen & Kok, 2014). Por nuestra parte en un estudio que realizamos en conjunto con el IESE⁴ se observó que el rendimiento aumenta en un 12% en los días que se trabaja en casa frente a la oficina, cuando estos dos lugares se alternan. También se observó lo mismo respecto a la energía que aumenta un 14% y la calidad del trabajo en un 8% al trabajar de forma alternada.

Otro beneficio importante que se observa en el teletrabajo es la **autonomía**. Se ha encontrado a nivel individual, el teletrabajo aumenta la autonomía percibida por los colaboradores a la hora de realizar sus labores. Además, la autonomía percibida por el colaborador es uno de los principales mediadores psicológicos entre el teletrabajo y comportamientos positivos para la organización, como son la disminución del estrés, cansancio e intenciones de dejar la empresa; aumentando a su vez el compromiso (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012), la satisfacción laboral y mejorando a su vez las evaluaciones de productividad por parte del supervisor.

Estos son solo algunos de los beneficios que se pueden obtener mediante el teletrabajo, que afectan no solo la productividad de la empresa sino también la salud laboral y emocional de las personas. Sin embargo, también queda en manifiesto que los beneficios dependen a su vez de la correcta implementación, para lo cual

¹ J. Bravo, Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales UC., “Empleo en tiempos de Covid-19”, (2020).

² ACHS, Estudio de “Teletrabajo en la Empresa Regional, Pequeña y Mediana”, (2020)

³ Centro Trabajo y Familia ESE Business School y Diario Financiero, “Índice de Trayectoria e Inclusión Laboral Femenina”, (2020)

⁴ Mujeres y hombres en trabajo en remoto: Cómo, cuándo y quién. Beneficios para la empresa, la sociedad y las personas. Realizado por Prof Mireia Las Heras y María Barraza, IESE Business School. Con la colaboración de: ESE Business School, Universidad de los Andes, Chile – Prof. María José Bosch; CIHE, Universidad del Istmo, Guatemala – Prof. Hugo Cruz; Concordia Bienestar - Silvia Liñan, Magdalena Cedillos; Visum Consultores, Juan Pablo López en Honduras, Carmen Irene López, de El Salvador, Roberto Rosales, Nicaragua; Pedro Sáenz, vicerrector de UNIFRANZ, Bolivia; PAD Business School, Perú, Beatriz Vegas.

también hay que ser conscientes de las posibles desventajas y limitaciones.

LIMITACIONES Y RIESGOS DEL TELETRABAJO

Como dos lados de una moneda, existen también una serie de aspectos negativos del teletrabajo, de los cuales hay que ser conscientes al pensar en implementar esta política. Algunos de estos obstáculos son el aislamiento social y profesional, la falta de entrega de herramientas para buen desempeño laboral, la falta de condiciones adecuadas para el teletrabajo, la dificultad de desarrollar comunidad e integración, la difusión de límites entre trabajo y familia, con la consiguiente carga de actividades, entre otros.

En la literatura han prevalecido los efectos positivos del teletrabajo sobre las **interacciones interpersonales** entre supervisores y colaboradores, sin embargo, se ha observado que el teletrabajo implica una baja importante de interacciones cara a cara, disminuyendo también la frecuencia de feedback entre supervisores y colaboradores. Cuando la modalidad de teletrabajo es muy intensiva se observa también un deterioro en las relaciones con los compañeros de trabajo y a su vez un menor sentimiento de apoyo social. Una manera de hacer frente a estas consecuencias es el uso efectivo por parte de la empresa de medios de comunicación que enriquezcan las interacciones, como videoconferencias, a la vez promoviendo que exista cierto contacto entre colegas semanalmente.

En cuanto a las consecuencias sociales que puede tener el teletrabajo, existe evidencia que su uso puede mermar el **desarrollo profesional de los colaboradores**, a pesar de tener un buen desempeño (Golden & Eddleston, 2019). Esto, va en línea con estudios que registran cierto temor a utilizar estas prácticas, por parte de colaboradores, las cuales se asocian al aislamiento y pérdida de visibilidad. Existen numerosos estudios que encuentran importantes consecuencias negativas para la carrera por el uso de teletrabajo especialmente en mujeres con niños o personas dependientes a cargo. Este impacto se observa particularmente en menor acceso a promociones laborales o aumentos salariales.

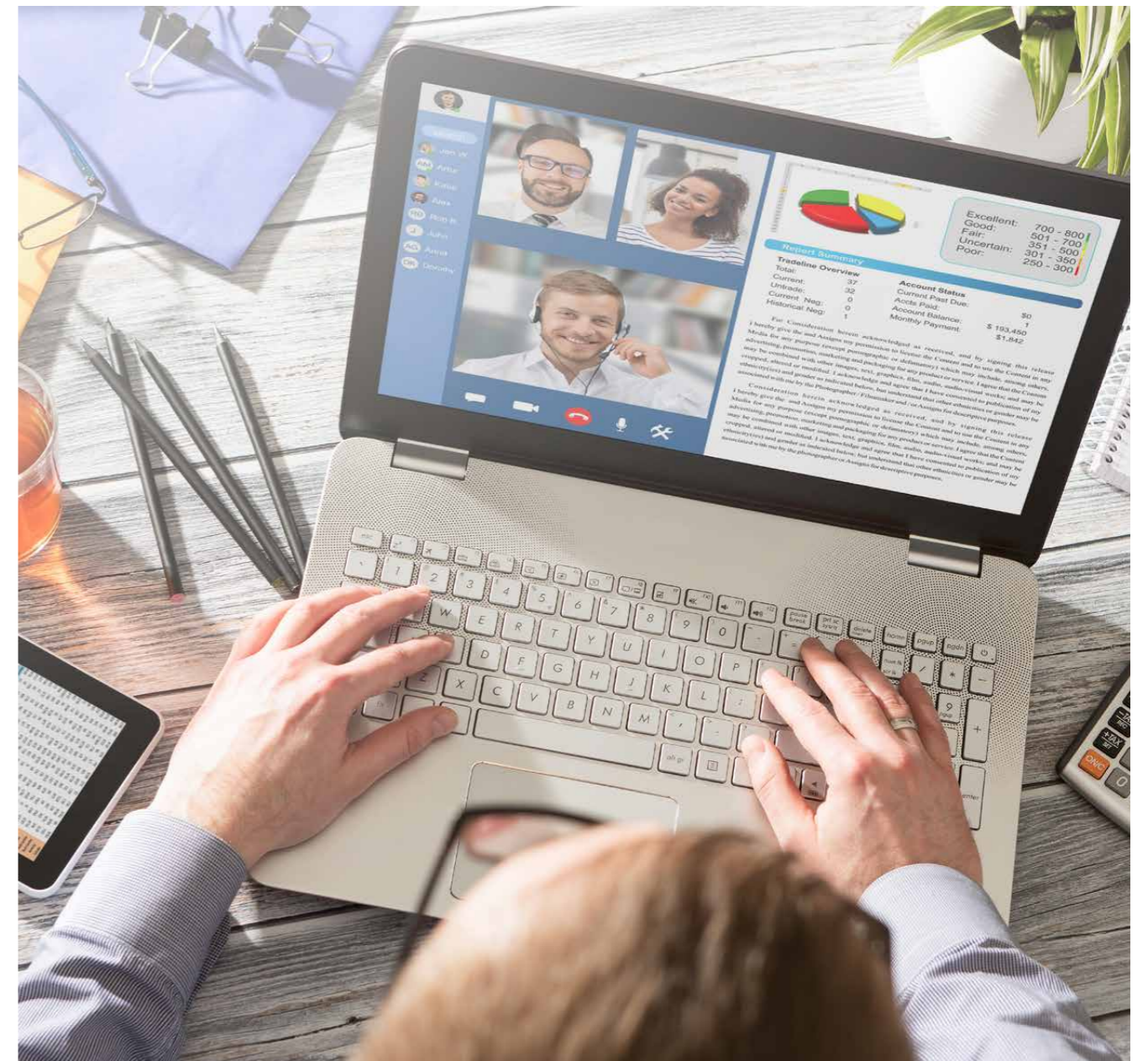
Otro aspecto importante del teletrabajo durante la pandemia fue la alta percepción de la inexistencia de **límites entre el trabajo y la familia**, e interminables horarios de trabajo. Por ejemplo, las mujeres⁵, debido a que dedicaron mayor tiempo al cuidado de los hijos y personas dependiente, reportaron mayores niveles de estrés y fatiga durante el teletrabajo. Esto aumentaba su percepción de límites poco claros entre trabajo y familia. Hay elementos que ayudan a aliviar esta situación, y son en tres dimensiones: la primera es familiar, donde las parejas muestran una mayor sensibilidad hacia el trabajo profesional y laboral de las mujeres (en este caso, la fatiga mental disminuye en un 19% y el estrés en un 21%). La segunda dimensión es laboral, donde los líderes que muestran una mayor sensibilidad hacia los empleados logran una disminución del 5% tanto en la fatiga mental como en el estrés. Finalmente, la última dimensión es la personal, donde una mayor autoestima disminuye en un 11% la fatiga mental y un 17% el estrés.

ACUERDOS IDEOSINCRÁTICOS (I-DEALS)

Por largo tiempo, se ha tendido a pensar que el acceso a la flexibilidad depende de la existencia de políticas organizacionales enfocadas en el teletrabajo, sin embargo, existen otros caminos para que un colaborador acceda a un trabajo con flexibilidad llamados acuerdos idiosincráticos (*Idiosyncratic Deals*). Estos corresponden a acuerdos laborales individuales también conocidos como I-Deals (Kelly et. al, 2018).

Estos son acuerdos personalizados, no estandarizados que son negociados por parte de un trabajador y su empleador de manera que ambos se beneficien. Existen cuatro características que distinguen los i-deals. Primero, que son negociadas individualmente. Algunos trabajadores pueden percibirse como “más valiosos” dada su destacada contribución, habilidades y otras características que son reconocidas por su empleador, lo que les dará un espacio para negociar este tipo de acuerdos. En segundo lugar, los i-deals son heterogéneos, es decir, al ser hechos a la medida del colaborador estos varían en su naturaleza entre empleados.

Tercero, estos son beneficiosos para ambas partes al tener el colaborador habilidades especiales que justifiquen su retención



o motivación a través de estos arreglos. De esta manera, los i-deals se diferencian de otros acuerdos cuestionables basados en el nepotismo. Finalmente, los i-deals varían en alcance, pudiendo cambiar levemente un aspecto del trabajo, o ser instancias donde se renegocie horario, sueldo, tareas y locación laboral (Rosen, Slater, Chang, & Johnson, 2013).

Se ha estudiado que la adquisición de distintos tipos de i-deals, tiene resultados positivos tanto para la familia, en el caso de la flexibilidad horaria (Kelly et. al, 2018), como para la organización, tales como un aumento del compromiso organizacional y de la satisfacción laboral (Rosen, Slater, Chang, & Johnson, 2013).

⁵ "Mujer y Trabajo en Remoto durante Covid-19". Estudio liderado por Prof Mireia Las Heras y María Barraza, IESE Business School

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La clave para el éxito de una política parece ser que esté bien diseñada y que se arme una buena estrategia de implementación. Es importante comprender que el diseño de una política de teletrabajo debe estar alineado con la misión, valores y estrategias de la organización. Por otro lado, la política debe potenciar los efectos positivos del teletrabajo, tales como la mantención o aumento de la proactividad, un mejor balance trabajo familia y un aumento de la motivación y satisfacción laboral. Necesitamos que el teletrabajo se desarrolle de la mejor forma posible para que funcione en tiempos de crisis y en periodos de normalidad.

Ahora bien, una vez diseñada la política, es preciso detectar que cada trabajador tiene distintas necesidades, lo que implica que el beneficio entregado por la empresa corresponde a un marco para que supervisor y colaborador lleguen a un acuerdo (i-deal) de manera que este sea beneficioso para ambas partes.

No se puede olvidar también que, la implementación del teletrabajo en la organización requiere de liderazgos y culturas organizacionales determinadas para que tenga el efecto deseado. Respecto del liderazgo, es crucial que la supervisión se base en la confianza en las habilidades e integridad del teletrabajador, evitando ejercer mayor vigilancia y feedback que en los trabajadores presenciales. Además, el supervisor debe orientar y capacitar al colaborador para que sea capaz de autogestionar sus labores, en base a indicadores de productividad claros para ambas partes. Se hace necesario, también, gestionar equipos compuestos por trabajadores presenciales y a distancia, donde es central la coordinación para que ambos grupos de trabajadores tengan un contacto constante que aumente su disposición a colaborar.

Finalmente, en el caso de la conciliación trabajo-familia, es destacable la importancia de liderazgos que reflejen conductas que apoyen a la familia, tanto desde el ámbito emocional, instrumental, política y como modelo a seguir, las cuales son fuertemente moldeadas por la cultura organizacional.

CONDICIONES IDEALES EN LAS QUE REALIZAR TELETRABAJO ⁶

1. Uno o dos días a la semana conjugándolo con días de trabajo en el lugar habitual
2. Sin nadie en casa, o en un lugar de cowork.
3. Con un jefe que ofrece apoyo emocional e instrumental
4. Con un partner/pareja que reconoce el valor y necesidad de teletrabajo
5. En proyectos específicos que requieren mayor concentración y trabajo individual

BIBLIOGRAFÍA

- Coenen, M., & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32, 564-576.
- Colbert, C. J. (2010). Telework as Part of a Business Continuity Strategy: A Path toward Organizational Resilience. University of Maryland University College.
- Golden, T., & Eddleston, K. (2019). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, In press.
- Kazakami, S. (2018). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 2, 15-45.
- Kelly, C., Rofcanin, Y., Las Heras, M., Ogbonnaya, C., Marescaux, E., & Bosch, M. (2018). Seeking an "i-deal" balance: Schedule flexibility i-deals and mediating mechanisms between supervisors emotional support and employee work and home performance. *Journal of Vocational Behaviour*.
- Peters, P., Ligthart, P., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). "Fit" for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582-2603.
- Rosen, C., Slater, D., Chang, C.-H., & Johnson, R. (2013). Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Sardeshmukh, S., Sharma, D., & Golden, T. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3).
- Shockley, K., & Allen, T. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flextime work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 479-493.



EN UN MUNDO CAMBIANTE,
HAY MÁS DE UNA ALTERNATIVA
SUSTENTABLE PARA DESPLAZARSE



LEASING OPERATIVO

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

Arrendamos vehículos a mediano y largo plazo con **todos los gastos de tus vehículos en una sola cuota**: mantenimientos, seguros, patente y más.

www.arvalrelsa.com
cotizaciones_chile@arvalrelsa.com

2 2680 4200

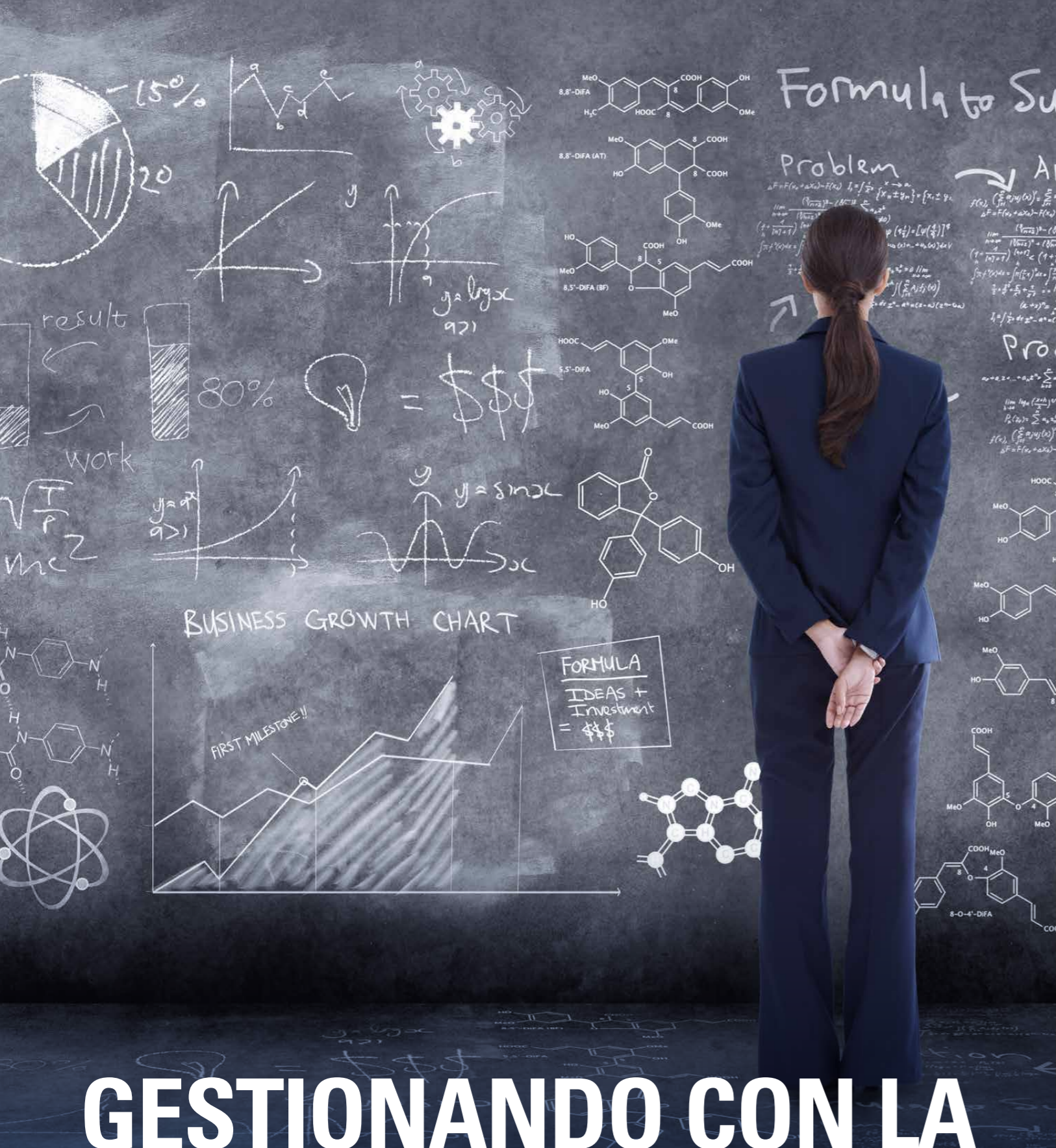
⁶"Mujer y Trabajo en Remoto durante Covid-19". Estudio liderado por Prof Mireia Las Heras y María Barraza, IESE Business School



ARVAL | RELSA
BNP PARIBAS JOINT-VENTURE



For the many
journeys in life



GESTIONANDO CON LA PROFIT FORMULA

“ Si bien no existe solución universal que nos diga qué hacer, este análisis ofrece una ruta a seguir que depende de las características de la empresa, en particular su margen de contribución y la relación entre sus egresos fijos y variables ”.



Patricio Rojas

Ph.D., IESE Universidad de Navarra.
Director PDE.

Director del Master in Entrepreneurial Management (MIEM).

Profesor adjunto, Control de Gestión, Problemas Poco Estructurados, y de Enterprise Risk Management

ESE Business School.
rojass.e@uandes.cl

¿ CÓMO MEJORAR LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA?

Miles de directivos se plantean esta pregunta cada día, buscando responderla a partir de su experiencia e intuición. La respuesta corta es que hay muchas formas de hacerlo, moviendo distintas variables, pero no todas tienen el mismo impacto, pues algunas son más efectivas que otras. Además, la secuencia óptima no es universal, sino que depende de algunas características de la “profit formula” de la empresa, en formas que a veces son contraintuitivas.

El análisis que viene a continuación busca brindar algunas orientaciones sobre cómo responder a esta pregunta teniendo en cuenta las circunstancias y contexto de la empresa. Para ello se apoya en una disección de las propiedades matemáticas de la “profit formula”, y en la exploración estadística de los datos de más de 40 mil empresas de 88 industrias de todo del mundo.

LA “PROFIT FORMULA”

La “profit formula” es un modelo sencillo que describe la captura de valor de una empresa a partir de su nivel de actividad, nivel de precios, y estructura de costos. Las ecuaciones de abajo son una versión simple de este modelo. La primera indica que el beneficio “B” depende del nivel de precios “P”, los egresos variables unitarios “V”, en nivel de actividad “Q”, y los egresos fijos “F”. La segunda se centra en una sección de la primera ecuación, y dice que el margen de contribución equivale a los ingresos netos de los egresos variables.

$$(i) (P-V) \cdot Q - F = B$$

$$(ii) MC = (P-V) \cdot Q$$

EL ANÁLISIS

Explorando las propiedades matemáticas de la “profit formula”, es posible determinar el impacto relativo que tienen estos parámetros en el beneficio (B). Además, incorporando dos índices globales, que describiremos más adelante, podemos conocer dónde es más conveniente focalizar los esfuerzos de mejora. El grado de conveniencia o prioridad se estima ranqueando los parámetros según un criterio simple, la variación porcentual en el beneficio dado un cambio de un 1% en el parámetro escogido¹. El diagrama de abajo resume los resultados del análisis, que se describen con detalle a continuación.

EL PRECIO, UNA VARIABLE TRANSVERSAL

Sin importar a qué industria pertenece una empresa, siempre una subida de precios (P) es la mejor forma de mejorar el beneficio (B). Se trata de una idea poco sorprendente y bastante coherente con el sentido común. ¿Por qué insistir en este punto entonces? La situación en muchas empresas sugiere que los precios no reciben toda la atención que deberían. Esto, pues algunas se ven a sí mismas como tomadoras de precios, asumiendo que el mercado los define. Otras son adictas a los descuentos, por temor a perder la venta. Finalmente, están los casos en que los precios tienen inercia, más amarrados al pasado que a las condiciones del presente. Conversando hace poco con un alto directivo industrial, me decía que obtener buenos precios es un esfuerzo de largo

plazo, al que es fácil renunciar por las presiones tácticas del día a día. Conuerdo totalmente con él. Por lo mismo, si uno quisiera un único indicador de si “estamos haciendo un buen trabajo en la empresa”, entonces los precios, que reflejan cuánto nos valoran los clientes, deberían estar entre la lista corta a considerar.

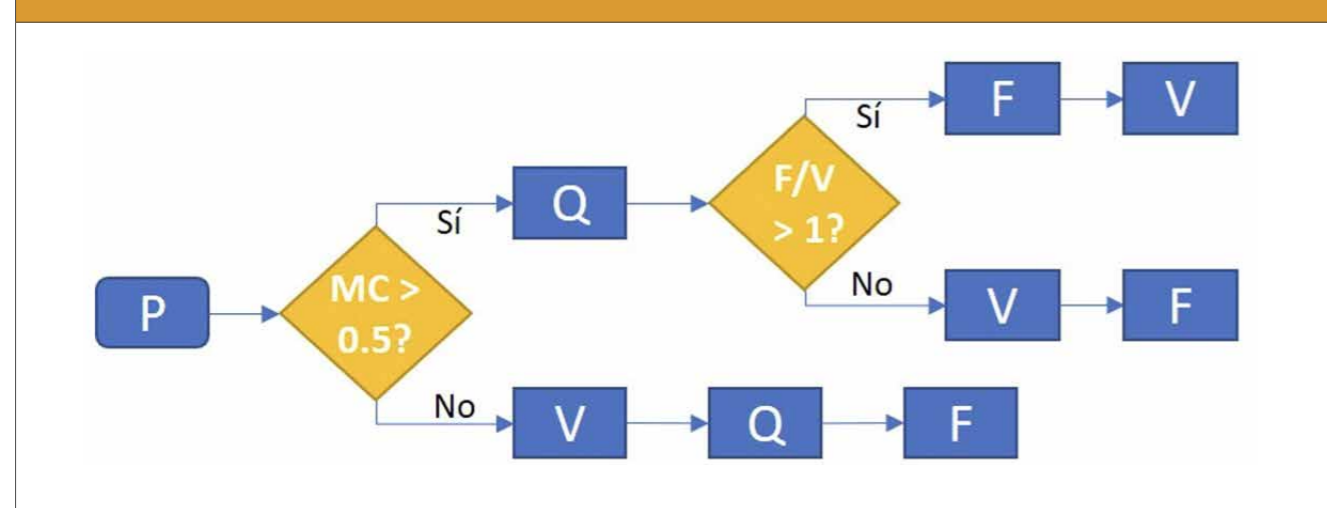
La gran pregunta entonces es si estamos siendo lo suficientemente proactivos en cuidar los precios y aprovechar los espacios para capturar una parte apropiada del valor generado. Algo no menor, pues para compensar precios menores hay que hacer esfuerzos sobre-proporcionales en el volumen de actividad y en la estructura de costos.

¿CÓMO SEGUIR? EMPRESAS CON MÁRGENES DE CONTRIBUCIÓN MODERADOS

Una vez que hemos realizado todo lo que está a nuestro alcance para mejorar los precios, la duda es por dónde seguir. Existen varias alternativas: podríamos tratar de reducir los costos fijos, los costos variables, o aumentar el volumen de actividad. Qué hacer dependerá del valor del primer índice global de la empresa, su margen de contribución², pues la decisión es distinta si se encuentra por debajo o por sobre del 50%.

En la muestra de este estudio, de más de 40 mil empresas, la gran mayoría (4 de cada 5) tienen márgenes bajo el 50%, así que abordaremos primero este caso. (Figura 2)

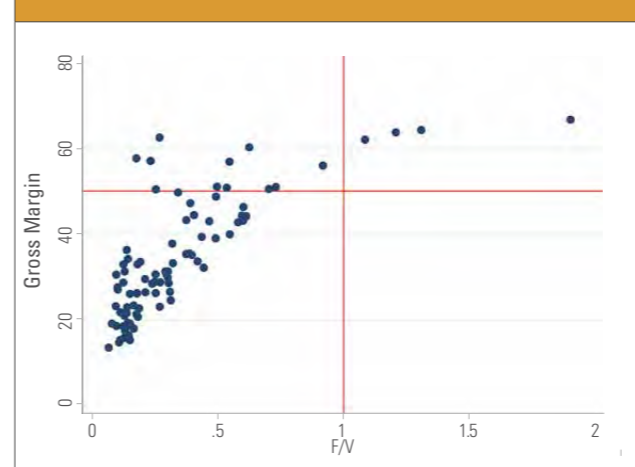
FIGURA 1. SECUENCIA DE VARIABLES A GESTIONAR PARA MEJORAR LOS RESULTADOS



¹ Este análisis es válido para todas aquellas empresas cuyo beneficio estructural es mayor o igual a cero.

² El margen de contribución es la diferencia entre las ventas y los egresos variables, y el índice que utilizamos aquí es el margen de contribución expresado como porcentaje de la venta, es decir $(\text{venta} - \text{egresos variables})/\text{venta}$.

FIGURA 2. INDUSTRIAS SEGÚN SU MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y LA RELACIÓN ENTRE EGRESOS FIJOS Y VARIABLES



EL CAMINO DE LA EFICIENCIA

Las empresas en esta situación, con márgenes de contribución bajo el 50%, tienen egresos variables (V) importantes, por lo que cualquier reducción en ellos tendrá un gran efecto en la última línea. Por lo tanto, comprar más barato, obtener eficiencias que disminuyan los insumos requeridos, reducir la necesidad de mano de obra variable, y disminuir las mermas, son algunos de los focos clave de acción. Con alta probabilidad, una porción importante de estos insumos son de tipo comoditizado, lo que abre espacios a mejoras en la logística de abastecimiento y contratación³. Por otro lado, el alto peso relativo de los egresos variables sugiere que es probable que la operación sea intensiva en capital de trabajo, cuya necesidad puede reducirse ya sea vía crédito de proveedores o disminuyendo el crédito a clientes. Es decir, en este caso lo clave es impulsar las eficiencias internas en todas sus dimensiones posibles, con el objetivo de lograr egresos variables persistentemente más bajos.

Pero el “camino de la eficiencia” es arduo, por al menos dos motivos. Primero, requiere reflexión, diálogo, rigurosidad y constancia. Y segundo, una vez que hemos abordado las mejoras más obvias, las remanentes requieren más esfuerzo, toman más tiempo, y tienen menor impacto.

No es extraño entonces que algunos directivos caigan en la tentación de postergar la búsqueda de eficiencias, y traten de mejorar los resultados aumentando el volumen o reduciendo los egresos fijos.

³ El que eventualmente podría reflejarse en economías de escala, con un costo unitario más bajo en la medida que se optimiza la estructura de costos vía tecnología o personal especializado.

Este tipo de atajos, que pueden verse muy convenientes en el Excel, conllevan riesgos importantes, que mencionaremos más adelante.

VOLUMEN Y CAPACIDAD

Para estas empresas, una vez que han trabajado en reducir sus egresos variables, lo que viene es aumentar el volumen de actividad (Q), acción que tiene dos caras. La cara amable, es que el crecimiento incrementará el margen de contribución total de la empresa, con un impacto positivo directo en el beneficio. La cara desafiante, es que el mayor nivel de actividad estresará los procesos, recursos, y capacidades de la organización. Esto no es menor, pues en una empresa estresada operando a toda máquina, tanto la probabilidad de falla como sus consecuencias son mayores. Se trata de algo muy serio, a lo que debemos prestar atención, pues las consecuencias económicas de las fallas y errores pueden erosionar fuertemente el beneficio, en especial tratándose de empresas cuyo margen de contribución es relativamente pequeño.

Por otro lado, el crecimiento tiene un tope: la capacidad máxima efectiva y sostenible de la empresa. ¿Tenemos claro cuál es? Con frecuencia este es un tema poco claro, sobre el que no existe un conocimiento práctico, sino más bien algunas estimaciones gruesas. Se trata de un dato importante a conocer, pues para operar por sobre este nivel en forma segura y consistente, necesitaremos hacer desembolsos para incrementar la capacidad, que pueden ser significativos, y que ciertamente tendrán un efecto negativo en el flujo.

Una vez concluido el trabajo en las variables que hemos descrito previamente, es momento de abordar los egresos fijos (F). Una porción relevante de ellos se destina a solventar y sostener la capacidad operativa y directiva, por ejemplo, know-how especializado, arriendo de equipamiento e instalaciones críticas, y recursos y capacidades caros y escasos. Por lo tanto, cualquier reducción en este tipo de partidas debe tener sumo cuidado en no mermar las capacidades operativas y gerenciales de la empresa. Lamentablemente, es frecuente que reducciones poco pensadas en estas partidas terminen sacando un poco de “grasa”, junto a mucho “hueso, músculo y materia gris”, produciendo un daño a la viabilidad de la empresa, que no siempre es fácil de reparar. Esto implica que las reducciones en los egresos fijos deben ser “quirúrgicas”, con foco exclusivo en las partidas superfluas y prescindibles, salvo cuando la capacidad operativa y gerencial está sobredimensionada, situación compleja en que toda reducción requerirá un análisis ad hoc mucho más fino.

Empresa líder en Big Data, análisis de datos y desarrollo de software a medida

¿Y CÓMO PROCEDER CUÁNDO EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN ES GRANDE?

Si el margen de contribución es mayor o igual a 50%, entonces la secuencia descrita arriba no es válida. En este caso la primera acción, luego de intentar mejorar los precios, es hacer el mejor esfuerzo posible por incrementar el volumen de actividad dentro del rango definido por la capacidad máxima. Esto, pues un gran margen de contribución es capaz de absorber ineficiencias, lo que permite poner el foco en ganar mercado para acceder a los beneficios comerciales y operativos que vienen con el mayor tamaño. Además, este enfoque se ve facilitado ya que estas organizaciones tienen una menor necesidad de capital de trabajo, producto del peso relativo menor de los egresos variables.

¿Qué hacer luego de agotar el espacio de mejora provisto por el crecimiento? El camino a seguir dependerá de la relación que hay

entre los egresos fijos y los egresos variables, el segundo índice global de la empresa⁴.

Cuando los egresos fijos son mayores, serán el foco de acción evidente, teniendo en cuenta las mismas consideraciones mencionadas previamente. Es decir, reducciones muy bien pensadas que no dañen la capacidad operativa y gerencial. Especial atención merece la componente fija de los gastos financieros, particularmente cuando las condiciones del mercado crediticio son propicias para renegociar en condiciones más convenientes.

Y si los egresos variables fueran mayores, también es claro qué hacer, nuevamente aplicando las ideas descritas anteriormente.

CASOS DE ÉXITO



FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA

Compliance de libre competencia

Unholster desarrolló una plataforma que monitorea riesgos de libre competencia en los mercados. Este sistema permite la fiscalización automática, unifica fuentes de información para las auditorías y cuenta con una visualización amigable para el entendimiento de los casos presentados. Esto ha permitido no solo ahorro de tiempo en la realización de las auditorías, también ha aumentado la efectividad de las multas a los infractores.

CONCLUSIONES

En este análisis hemos dado algunas orientaciones para abordar el desafío permanente de directivos y empresarios: cómo mejorar los resultados de la empresa.

Si bien no existe una solución universal que nos diga qué hacer, este análisis ofrece una ruta a seguir que depende de las características de la empresa, en particular su margen de contribución y la relación entre sus egresos fijos y variables.

El diagrama mostrado al principio (Figura 1), indica que pocas veces los egresos fijos deberían estar entre los primeros focos de acción, por dos motivos: una porción relevante de ellos solventa la capacidad de diseño e implementación organizacional, y pocas veces el efecto de una reducción tiene un impacto significativo en los resultados. Curiosamente, al momento de intentar mejorar los resultados, muchos directivos y empresarios se van directo a los egresos fijos. ¿Qué lo explicará? ¿Será que en la práctica son partidas más fáciles de ajustar que las otras? ¿Será que el resto ya está en estado "óptimo", y los egresos fijos son lo único que queda por abordar? ¿O quizás los profesionales responsables no tienen conciencia de los argumentos descritos aquí? Sin importar cual sea el motivo, lo cierto es que una reducción

mal hecha en los egresos fijos puede afectar seriamente la viabilidad futura de la empresa, mutilando su capacidad operativa y directiva.

También debemos prestar más atención a los precios, que con frecuencia se manejan de manera demasiado táctica. Cuidar los precios, y cuidar al talento que pagamos con los egresos fijos, es tomarnos en serio la estrategia y darle importancia al largo plazo. ¿Lo estamos haciendo, o estamos renunciando a estrategia por las presiones del día a día?

Luego de leer este artículo, quizás algunos lectores piensen que no necesitan complicarse la vida con diagramas y secuencias, pues en su caso es evidente cuáles son las partidas a corregir para mejorar los resultados de su empresa. A estos afortunados los animo a no dejar que transcurra un día más sin pasar de las ideas a la acción, pues el resultado que no se mejora hoy es irrecuperable, mientras que los ajustes que hicimos hoy son una mejora y ayuda desde mañana en adelante. Y una vez concluyan con lo obvio, los invitaría a releer este artículo. Cuando ya no sea tan claro por dónde seguir, estos diagramas y orientaciones pueden ser de ayuda.

TRANSELEC

Inteligencia Eléctrica

Unholster diseñó y desarrolló las plataformas de Operación Real y Portal de Pagos del Sistema Eléctrico Nacional (SEN). Éstas exigen la integración de los sistemas internos de todos los actores del sector eléctrico (generadores, transmisores, distribuidores) al SEN. Inteligencia Eléctrica es el servicio creado para satisfacer nuevos requerimientos normativos y automatizar los procesos, permitiendo capturar y procesar información operativa del SEN para luego, modelar y proyectar desde una perspectiva estratégica, táctica y operativa, información clara y actualizada.



DECIDECHILE

Marketing Electoral

Plataforma de resultados electorales donde Unholster experimenta metodologías, visualizaciones y modelos para el despliegue de información pública no estructurada que concita alto interés y demanda, asumiendo el desafío de masificar el acceso a dichos datos a través de un formato amigable e intuitivo. Además, a partir de la estandarización de dicho contenido, se desarrollan análisis de alta calidad e impacto. En los últimos comicios de mayo www.decidechile.cl contó con más de 3,5 millones de visitas.

⁴ Que simplemente equivale al ratio entre los egresos fijos y los egresos variables.





Universidad de los Andes