

Colaboran:

---

**Jaime Soler:**  
**La transformación digital en las empresas**

---

**Joaquín Gana, Mariana Del Río y Alfie Ulloa:**  
**Tecnologías disruptivas y regulación de plataformas digitales**

---

**Charles Kimber:**  
**Transformación digital en la industria forestal**

---

**Sergio Bijman:**  
**La Transformación Digital requiere EPICA**

---

**Rodrigo Uribe, Ignacio Godoy:**  
**Marketing tradicional versus digital, ¿cuán real es esta disyuntiva?**

---

**Además:**

**Entrevistas:**  
**José De Gregorio, nuevo Decano de la FEN**

**Francisca Castro, Directora de empresas**

**Janet Awad, Region Chair Latam y Country President Chile de Sodexo**

---

**Daniel Fernández:**  
**Las fricciones del sistema marítimo portuario nacional**

ESPECIAL

# Transformación Digital

# CONCEBIDOS PARA UN MUNDO DONDE LA AGILIDAD ES LA CLAVE



VanTrust  
Capital

El éxito de la nueva forma de hacer negocios  
es un compromiso a nuestros socios

**Finanzas  
Corporativas**

**Gestora  
Inmobiliaria**

**Asset  
Management**

**Sales &  
Trading**

**Administradora  
General de Fondos**

[WWW.VANTRUSTCAPITAL.COM](http://WWW.VANTRUSTCAPITAL.COM)  
[contactos@vantrust.cl](mailto:contactos@vantrust.cl)

# Contenidos

## Especial: Transformación Digital

Jaime Soler: 6  
La transformación digital en las empresas

Joaquín Gana, Mariana Del Río y Alfie Ulloa: 12  
Tecnologías disruptivas y regulación de plataformas digitales

Charles Kimber: 16  
Transformación digital en la industria forestal

Sergio Bijman: 20  
La Transformación Digital requiere EPICA

Rodrigo Uribe - Ignacio Godoy 26  
Marketing tradicional versus digital, ¿cuán real es esta disyuntiva?

## Entrevistas

José De Gregorio, nuevo Decano de la FEN: 32  
"Si lo hacemos bien podremos incidir en mejorar la vida de muchos jóvenes, sus habilidades y también en su carácter"

Francisca Castro, Directora de empresas: 36  
"Siempre he estado abierta, inquieta y sin susto por los desafíos"

Janet Awad, Region Chair Latam y Country President Chile de Sodexo: 40  
"Tenemos que ir hacia temas de adaptabilidad y flexibilidad"

## Puertos y Logística

Daniel Fernández: 44  
Las fricciones del sistema marítimo portuario nacional

Noticias FEN UCHILE 48



## 6

### Transformación Digital

El desafío de la digitalización y la adopción de nuevas tecnologías, tanto para empresas como para las políticas públicas, abordado por expertos desde distintas perspectivas.



## 32

### Entrevista al Decano de la FEN

José De Gregorio se refiere a su primera etapa en la dirección de la Facultad, así como sus proyectos y metas de su período.



## 44

### Puertos y Logística

El presidente de la Cámara Marítima y Portuaria de Chile repasa las trabas que enfrenta el sistema portuario y logístico nacional para seguir siendo competitivo en la economía global.

#### Director Comité Editorial

Pedro Hidalgo

#### Comité Editorial

Manuel Agosin  
Jorge Marshall  
Sergio Micco  
Andrés Montero  
Gonzalo Sanhueza  
Gabriela Undurraga  
Manuel Vargas

#### Representante Legal

Ennio Vivaldi

#### Director Responsable

José De Gregorio

#### Suscripciones

Tel: 22 - 978 3986  
22- 978 3987

#### Edición Periodística

Macarena Bravo  
Susana Numhauser Fux

#### Dirección

Edificio Corporativo  
Diagonal Paraguay 205  
4to piso

#### Diseño y Diagramación

Carolina Muñoz Pincheira  
Oficina de Comunicaciones  
FEN UCHILE

#### Impresión

Maval Impresores

#### Revista Digital

[www.fen.uchile.cl/miradafen](http://www.fen.uchile.cl/miradafen)

# Editorial

## Inteligencia Artificial aquí y ahora

La Inteligencia Artificial está revolucionando las economías y los negocios. Es un fenómeno global que por tal significa que está presente en todas las economías, pudiendo provenir de otras latitudes, a no ser que se le prohíba su desarrollo o su ingreso. Obviamente, esto sería un craso error.

Los negocios de mayor crecimiento y mayor valoración de la última década corresponde a desarrolladores y usuarios de inteligencia artificial. En el ranking de S&P500, las empresas que salen son físicas y las que entran son tecnológicas. Apple es la primera empresa en llegar a una valoración de un billón de billones de dólares.

Los mercados se pueden resumir en tres variables: una, las funciones o necesidades que se satisfacen (que son inherentes a las personas u organizaciones); dos, los distintos segmentos que tienen esas distintas necesidades y, tercero, la tecnología o el cómo se van a satisfacer esas necesidades en esos segmentos.

La inteligencia artificial ha revolucionado la forma de satisfacer dichas necesidades, dejando obsoletas, en cada vez menos tiempo, las formas no solo físicas, sino que también tecnológicas para compensar esas necesidades. Ejemplo de marcas que se quedaron atrás son Borders, Blockbuster, Blackberry, Yahoo, entre muchas otras. Dentro de los negocios con inteligencia artificial, están los que nacieron con esa perspectiva y modelaron su oferta

de valor en base al desarrollo y uso de competencias tecnológicas. Dentro de éstos es posible identificar compañías que, estando en el mundo digital, son dueñas de todo el negocio, como es Microsoft o Facebook, y aquellas que no son dueñas de nada, sino que sólo de la plataforma que es capaz de hacer accesible las ofertas y demandas, los satisfactores con las necesidades y deseos; en este caso están Uber y Airbnb. En ambos casos, una parte importante de la propuesta de valor es generar, producir o aumentar el “alcance” entre oferta y demanda. Esto es relevante porque solo puede producirse el intercambio y, por ende, el negocio, cuando es posible que una oferta-satisfactor y una demanda-necesidad se encuentren.

En conjunto, en estas empresas se encuentran aquellas que han tenido que innovar introduciendo tecnología en sus distintos procesos decisionales, productivos o de relacionamiento con sus clientes, para sobrevivir y adaptarse al cambio. En estas últimas se ha dado el proceso de “innovación disruptiva”, que sin duda es complejo ya que la cultura en la cual esas empresas se han desarrollado es muy distinta en la forma de trabajar, reunir y analizar información y tomar decisiones, así como de relacionarse con el mercado, al mundo virtual.

La inteligencia artificial no solo alcanza el ámbito de los negocios, también al de las políticas públicas, el manejo urbano, la productividad y competitividad, las relaciones laborales, las

competencias para desarrollar carreras y oficios, entre otros. Esto representa grandes desafíos para el país, ya que mucha de la fuerza laboral presente debiera reconvertirse, y la futura, tener nuevas competencias para poder enfrentar los retos de las nuevas exigencias. Esto requiere compromisos inmediatos y transversales en los curriculums de los colegios y de las universidades.

En este número, Mirada FEN ha querido dar un espacio a las distintas visiones del desarrollo de la inteligencia artificial y la transformación digital en distintos ámbitos. Este tema se encadena a los tratados en los números anteriores de nuestra revista, tales como los desafíos laboral y educacional, mostrando nuestra preocupación por los temas presentes y futuros.

Quisimos también destacar la importancia de incorporar a la mujer en posiciones directivas, sus esfuerzos y dificultades, así como sus muchos éxitos y logros, como lo muestran las carreras siempre ascendentes de Francisca Castro y Janet Awad. Sin duda, incorporar a mujeres no solo asegura una visión distinta que contribuye mucho al éxito de las empresas, sino que, muchas veces, a un aumento de la productividad.

Asimismo, hemos incorporado un artículo relevante para el desarrollo comercial y exportador de una economía abierta al mundo como la nuestra y la importancia de los puertos y sus

desafíos para el desarrollo del país.

Por último, y muy importante, una entrevista a nuestro nuevo Decano, el profesor José De Gregorio, quien, en una primera visión, presenta a su equipo directivo y resume las primeras líneas de su segura fructífera labor al mando de la Facultad.



**Pedro Hidalgo**  
Académico  
Departamento de Administración  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad de Chile

---

# La transformación digital en las empresas

6

• Jaime Soler

Nadie duda que estamos frente a una revolución digital. Hoy son los clientes quienes definen cómo, cuándo y dónde se relacionan con la marca, con la expectativa de una experiencia única y consistente, independiente del punto de contacto. La relación histórica con la marca deja de ser solo física y pasa a ser 24x7 horas. En palabras sencillas, el retail transaccional y de tienda física evoluciona a una ecuación donde existen múltiples momentos y puntos de contacto. Y esta misma ruta es la que actualmente circulan la mayoría de las industrias.

### El consumidor actual vive siempre conectado, es nativo digital.

En Latinoamérica pasa dos horas en la TV y navega ocho horas en Internet; en Chile pasa más de cuatro horas en su móvil, revisándolo unas 150 veces al día. Esto no tiene que ver con que cambien los intereses personales, sino con cómo evoluciona el consumidor y adquiere nuevos comportamientos. La ecuación de valor del consumidor en permanente evolución presenta cambios a un ritmo que no ha experimentado en 100 años, la expectativa es muy diferente, mucho más desafiante y con transformaciones radicales en el escenario que enfrentan las compañías a diario.

Dejamos de ser las marcas quienes definimos el cómo, es el cliente quién se torna aún más poderoso, y que con mayor empoderamiento define las condiciones de la relación. Las marcas no deben insistir en instalar condiciones, estimar demandas ni definir capacidades. Deben prepararse para atender en tiempo y forma, cuándo y cómo el cliente lo defina. Nuestras sociedades están infinitamente más informadas, conectadas y empoderadas, premiando con su preferencia nuevos modelos de negocio como los marketplaces (mercados digitales como Alibaba, Ebay o Mercado Libre) u operadores pure players (tiendas con canal de venta solo vía Internet, como lo fue Amazon hasta la adquisición de Wholefoods) y creando realidades de información a través de las redes sociales, intermediarios como los suelo llamar, que generan inmediatez, acelerando y masificando la información en solo minutos. Hoy, un error de la marca está en las redes de forma instantánea y se puede pagar muy caro. Como verán, el escenario es muy diferente.

El segundo cambio relevante tiene que ver con que aumenta

la exigencia de los consumidores, que esperan y exigen mayores estándares éticos a las compañías. Debemos construir marcas más conectadas con la sociedad, que se relacionen de una manera sincera y transparente con nuestros consumidores, marcas que son capaces de sustentar la promesa y que además son inclusivas y responsables en sus formas de relacionamiento. Un buen nuevo slogan sería "In Transparency We Trust".

En definitiva, hay dos grandes cambios: el primero es un consumidor empoderado, desafiante y mucho más desconfiado. El segundo es que la relación deja de ser física y pasa a ser omnicanal y permanente en cada momento.

Todo esto provoca que la excelencia en la propuesta de valor y en la experiencia de compra o servicio sea más que nunca el valor diferenciador. Hoy, cumplir con lo higiénico, comercializar un producto y entregar en tiempo y forma donde el cliente lo pida, no resulta trivial.

Un mensaje final relevante a esta introducción sería que hoy las compañías deben poner foco en reducir las fricciones en la experiencia del consumidor en todo momento; lograr esto se transforma en el gran tema.

### ¿En qué consiste la Transformación Digital?

Para ordenar las ideas, hablamos de que esta transformación implica un cambio profundo en las empresas a nivel cultural, organizacional y tecnológico, con 3 focos:

- Agregar valor a nuestros clientes, a través del entendimiento de sus comportamientos, la personalización de la oferta y la atención por múltiples canales.
- Optimizar el modelo de operación para cumplir la promesa de valor y para poder adaptarla constantemente, digitalizando procesos y empoderando a nuestros colaboradores con apoyo de la tecnología.
- Adaptar el modelo de negocio buscando mejorar la propuesta de valor actual, a la vez que exploramos nuevas alternativas.

Existen hoy en día muchas herramientas tecnológicas que abren nuevas posibilidades en estos ámbitos, como son machine learning, advanced analytics, blockchain, RPA (automatización),

APIs (interconectividad entre sistemas), la nube, etc.

Pero como veremos más adelante, el desafío no está en implementar tecnologías sino en cambiar la forma en que pensamos y actuamos.

Una de las principales implicancias de estas transformaciones es que la naturaleza competitiva de las diferentes industrias cambió. Hoy las compañías se enfrentan a competidores cuya esencia es que son empresas de tecnología. En consecuencia, la ecuación de cómo enfrentarme a este nuevo escenario se torna desafiante y amenazante en el tiempo, se debe evolucionar.

## El futuro del empleo

Estamos en una era de tremendos avances en áreas como robótica, inteligencia artificial, impresión 3D y biotecnología. Estos cambios tienen un impacto profundo sobre el futuro del empleo. Según el World Economic Forum, el 65% de los niños que están empezando su educación primaria, terminará realizando trabajos que no existen en la actualidad.

Las funciones más afectadas serán las administrativas, mientras que habrá un incremento de demanda en las especialidades relacionadas con la matemática, computación, arquitectura, ingeniería y análisis de datos. Otras, como la manufactura, sufrirán profundas transformaciones, siempre en la línea de menos funciones repetitivas y más creativas y de mayor productividad. Y en general, todas las áreas requerirán algún grado de adaptación, necesitando incorporar nuevas habilidades y dejando obsoletas a otras.

Las implicancias de este cambio no son simplemente que tendremos menos colaboradores; cada vez más, la competitividad nos obliga a aprovechar a las personas y a sus capacidades para que encuentren la mejor manera de agregar valor a nuestros clientes y organizaciones.

Este reemplazo de las tareas más triviales y repetibles por otras más desafiantes está totalmente conectado con la necesidad de las empresas de empoderar a sus empleados a todos los niveles. La visión del jefe que "sabe más" y que define cómo hacer las cosas ya no es suficiente. Las compañías más exitosas son las que han logrado formar una red de talentos que buscan continuamente cómo mejorar su trabajo y darle más valor al cliente. En esto resulta clave el trabajo para fortalecer la cultura dentro de la compañía, sin una cultura fuerte y marcada es imposible rodearse y atraer el mejor talento.

El hecho de liberar a las personas de sus tareas rutinarias es el habilitador ideal para que puedan dedicarse a analizar, pensar y experimentar. Por supuesto que la transición no es fácil, y tanto las compañías como los individuos deberán poner mucho de su parte para que esto funcione realmente, para que las personas entiendan su nuevo rol y adquieran las habilidades necesarias para llevarlo a cabo. Habilidades sociales como la empatía, la colaboración y la negociación pasarán a ser cada vez más

relevantes.

Es bueno preguntarse cómo están las diferentes escuelas de negocio, no solo en Chile sino en el mundo, mirando y entendiendo este fenómeno. Cómo se está trabajando en una nueva malla curricular que atienda de mejor manera las necesidades de las compañías y la nueva ecuación del consumidor. Por otro lado, resulta crucial entender cómo los académicos se adaptan a los tiempos e involucran este nuevo mundo de conocimientos a sus ya reconocidas trayectorias.

## Cómo abordar una transformación digital

El desafío para las empresas consiste en que lograr cambios efectivos en los tres niveles mencionados (experiencia del cliente, modelo operativo y nuevos negocios) requiere hacerlo a una velocidad y con una capacidad de innovación que las empresas tradicionales no tienen desarrolladas. La literatura de un gran ejecutivo nos dice que "si la velocidad de cambio fuera de la organización es mayor que dentro, el fin está cerca". El problema está en que pretender alcanzar esa velocidad de cambio con las estructuras y formas de trabajo tradicionales es una batalla perdida. Por eso, se habla de que la transformación digital va mucho más allá de incorporar tecnología; lo que se requiere es una nueva forma de pensar, de operar y de relacionarse dentro y fuera de la organización.

Esto lo debiese liderar el CEO, con el apoyo y entendimiento total del gobierno corporativo de la compañía, y debe penetrar a todo nivel. Los líderes en la era digital deben enfrentar una realidad muy distinta a la que tenían sus negocios cuando fueron creciendo en sus roles... ¡la tienen muy difícil! Porque aquellas competencias que los hicieron crecer y ser promovidos en sus roles... ¡ya no son válidas!! Hoy deben enfrentar un mundo "VUCA" (Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity).

En mi opinión, pienso que lograr este cambio tan profundo requiere trabajar en diez habilidades fundamentales, que detallaré a continuación.

## Estrategia en el mundo digital

Lo primero es redefinir nuestros pilares estratégicos: qué propuesta de valor vamos a ofrecer, a qué clientes y cómo vamos a operar para lograrlo. El desafío es poder repensar la propuesta en el nuevo contexto, analizando cosas como el correcto uso de los datos, los modelos de negocio de plataforma (como Alibaba o Uber, que conectan partes), formas de cumplir nuestra Misión que no sean las que utilizamos hoy, etc. Una vez diseñadas las propuestas de valor que perseguiremos, debemos identificar acciones con 3 focos:

- Core: Mejoras a la experiencia actual (customer journeys) y a su soporte en el modelo operativo (procesos y capacidades).



# HABILIDADES

Estrategia en el mundo digital



Innovación

Lean **portfolio**



Operación

Compañía ágil

**Ciente al centro**

Agilidad en lo digital



Competencias  
Transversales

Medir todo, **datos** al centro

Cultura, equipos, **Personas**

**IQ Digital**

**Tecnología**

- Propuestas de valor futuras: Oportunidades a desarrollar que el día de mañana podrían fortalecer, complementar o reemplazar al core.
- Habilidades a desarrollar: Organización y cultura, tecnología, analytics, ecosistemas, etc.

Esta identificación de acciones no es de única vez sino un continuo que debe actualizarse a medida que aprendemos de nuestros clientes y ajustamos nuestras apuestas.

## Portafolio ágil

Innovar y adaptarnos al feedback del cliente siguiendo nuestras premisas estratégicas, requiere tener una fuente constante de ideas generadas en toda la organización, ser mucho más ágiles a la hora de decidir cuáles llevar a cabo, darnos el espacio para experimentar y aprender y tener claridad día a día de qué iniciativas están funcionando y cuáles no.

En este mundo se abandonan los planes anuales rígidos y con poco accountability por los resultados, pasando a revisiones más frecuentes, privilegiando a las iniciativas más pequeñas y de mayor impacto y con un buen seguimiento de los beneficios generados.

## Innovación

La innovación debe ocurrir a todo nivel de la organización. Por un lado, a cada colaborador y equipo se le debe dar la confianza para innovar desde su posición, y debemos tener procesos y presupuestos que fomenten el desarrollo de futuras propuestas de valor. Además, es necesario desarrollar una adecuada tolerancia al riesgo y a la incertidumbre.

## Compañía ágil

En el mundo ya está claro que el trabajo en silos limita la velocidad de respuesta y la obtención de buenos resultados. Cuando hablamos de una compañía ágil, las premisas fundamentales son:

- Trabajo en equipo, donde todas las áreas necesarias se unen para entregar valor al cliente, trabajando con objetivos y métricas compartidas.
- Autonomía de estos equipos, quienes una vez que entienden el desafío planteado, son los mejor calificados para explorar y encontrar las mejores soluciones.
- Simplificación del trabajo, enfocándonos en lo que agrega valor al cliente.
- Entregas pequeñas y mucha medición, para poder ir ajustando el rumbo a cada paso.

## Ciente al centro

Más allá de que todos aspiramos a tener al cliente en el corazón de nuestro negocio, hay prácticas específicas que debemos adoptar para lograrlo:

Recolectar y compartir en forma continua feedback de nuestros clientes: estudios, hablar con nuestros colaboradores, pasar tiempo en el call center, métricas, etc.

Diseñar cada nuevo servicio con excelencia, usando herramientas como co-creación con clientes, prototipos, diseño de servicio puertas adentro, etc.

Poner al cliente en el centro de las decisiones clave, tales como priorización del portafolio de proyectos, definición de políticas internas, etc.

Colocar al cliente al centro de la cultura, en ámbitos como

reclutamiento, capacitación, incentivos, etc.

El foco y la inversión de esfuerzos en estos puntos permiten cuidar el día a día y también retroalimentar la estrategia, entendiendo qué oportunidades y desafíos tenemos.

## Agilidad en lo Digital

Los principios son los mismos que en “Compañía Ágil”, es decir equipos mixtos entre los Negocios e IT, con foco absoluto en el objetivo y en las métricas, entregas frecuentes y pequeñas y sobre todo mucha sensibilidad de lo que el cliente nos dice con cada paso que damos.

## Medir todo, datos al centro

Este punto ataca sobre todo el medir lo que hacemos, buscando entender si estamos alcanzando nuestros objetivos, tanto en la ejecución de iniciativas como en la operación.

En particular, es vital entender a nuestros clientes. ¿Cómo identificamos, segmentamos y utilizamos toda la información que se está generando sobre ellos para potenciar nuestras propuestas de valor?, ¿cómo aprovechamos esa data en cada una de las decisiones que tomamos en el día a día? Se requiere velocidad, cambiar procesos, romper paradigmas históricos y entender que el negocio cambió y la evolución del consumidor no detiene su ritmo. Avanzar en Advanced Analytics es máxima prioridad y para cumplir la promesa de una compañía con colaboradores empoderados para tomar decisiones, la información debe estar disponible.

## IQ Digital

También en relación con empoderar a los colaboradores, es importante que todos en la organización entiendan qué posibilidades nos trae la tecnología. Ante un problema, deben conocer a alto nivel las herramientas que pueden ayudarlos. La tecnología no es más algo de “los de Sistemas”.

## Tecnología

El punto principal es acelerar el “feedback loop”, es decir, lo que tardamos en entender el impacto real de una idea. Existen herramientas técnicas específicas para acortar estos tiempos, logrando que una línea de código que escribe un programador termine en las manos del cliente en minutos.

Otros puntos clave tienen que ver con la conectividad, tanto entre sistemas internos como hacia el mundo, donde abrir nuestras plataformas nos permite colaborar a una escala que no era posible hace unos años.

## Cultura, equipos y personas

Éste es el punto más desafiante de todos. En líneas generales, se necesita una cultura que empodere mucho más a las personas. Salir de la lógica donde un jefe “baja” las tareas a realizar y evalúa su cumplimiento, a una donde los líderes comunican la visión, los desafíos y las grandes apuestas, para que los equipos determinen cómo testear esas apuestas, generen las propias y se hagan cargo de los resultados.

Los líderes pasan a tener un rol habilitador, encargados de potenciar y formar a las personas, además de lidiar con bloqueos organizacionales, para que los equipos puedan desarrollar su máximo potencial. La comunicación y transparencia pasan a ser valores fundamentales, dentro de y entre equipos. La capacidad de las personas de realizar distintos tipos de tareas también es fundamental a la hora de formar equipos multidisciplinarios, de manera que puedan apoyarse y entenderse unos a otros.

## Ordenando el camino

Prácticamente todas las empresas que han transitado o están transitando este camino en forma efectiva comparten un patrón: empezar de a poco y crecer en función de los primeros éxitos. Todos los cambios mencionados requieren un cambio en la forma de pensar, de actuar y de relacionarse. Lograrlos no es tarea trivial y en general no alcanza con escuchar la historia de otra empresa; necesitamos algo más cercano. Por esta razón, la idea de hacer experimentos, aprender de ellos y difundirlos, parece ser la que mejor genera la tracción necesaria dentro de la organización. Todo esto debe ser acompañado por un potente programa de gestión del cambio para asegurar que el mensaje llegue correctamente y que las preocupaciones de nuestros colaboradores sean atendidas. Y sobre todo, el liderazgo desde el más alto nivel es fundamental para romper la inercia organizacional y lograr los impactos buscados.

---

### SOBRE EL AUTOR



**Jaime Soler**  
Ingeniero Comercial, Universidad de Chile  
Gerente General Cencosud

---

*“La beca era mi única forma de irme de intercambio”.*

**Constanza Soto.** Periodismo.  
Becada Santander 2015.

## Queremos ayudarte a estudiar en el extranjero.

Más de 15 años entregando becas para estudiar en el extranjero, que han ayudado al progreso de más de 2700 personas.

Conoce más sobre nuestras becas en [www.santander.cl/universidades](http://www.santander.cl/universidades)

BÉCAS  
SANTANDER

 **Santander**<sup>®</sup>

Banco Santander Chile. Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en [www.sbf.cl](http://www.sbf.cl)

# TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS Y REGULACIÓN DE PLATAFORMAS DIGITALES

12



• Joaquín Gana - Mariana del Río - Alfie A. Ulloa

## 1. Introducción

### Cambio Tecnológico

En Chile, el crecimiento de largo plazo y las ganancias de bienestar dependen crecientemente de la productividad de las empresas y personas. En este desafío, el cambio tecnológico es un determinante fundamental, y la velocidad de adopción comercial y productiva de las nuevas tecnologías determina la velocidad de dicho cambio. La más reciente revolución tecnológica viene vinculada a lo digital, en particular a la proliferación de plataformas que han generado fuertes disrupciones en mercados y en empresas. Mercados tradicionales como la agricultura, la minería, el transporte o las finanzas están siendo remecidos por la automatización de procesos y el internet de las cosas. Dentro de las empresas, las estructuras se reorganizan, modificando las funciones, los procesos y las competencias laborales, y la sustitución de trabajo por capital es parte de esta tendencia.

La historia sugiere que el cambio tecnológico, aun cuando genere temor e incertidumbre, debe ser promovido, siendo la prohibición el peor camino. El Estado debe adoptar la tecnología, y además acompañar la transformación digital de las empresas y las personas, definir el perímetro regulatorio requerido, y hacerse cargo de la transición en mercados complejos como el laboral, en áreas de seguridad social (educación y salud), y campos como competencia, protección de datos y tributación. Muchas de estas obligaciones no difieren de su rol en mercados tradicionales, pero de la acción del Gobierno depende, en parte, la velocidad de difusión de la nueva tecnología, y la capacidad de absorción de ésta en el sector productivo.

### Chile en la Economía Digital

Aunque en algunos indicadores Chile aparece bien ubicado (es el mejor preparado en América Latina para la transformación digital según el WEF<sup>1</sup>), nuestra institucionalidad pública y la infraestructura sobre la que se desarrolla el mundo digital no están a la altura del desafío. Tampoco lo está nuestra capacidad de formar y aprovechar el talento de la población, o de entregar las nuevas competencias requeridas a estudiantes y trabajadores

para enfrentar los desafíos de la digitalización y automatización.

El ecosistema digital tiene tres capas: 1) infraestructura pasiva, 2) activa, y 3) servicios en línea, y en todas tenemos deficiencias. La infraestructura desplegada es insuficiente en redes fijas (alta velocidad), deficiente en seguridad (resiliencia), y obsoleta en redes de fibra óptica (sin garantía operacional). Si el país utilizara la cantidad de datos promedio de la OCDE, nuestra red digital colapsaría (Subtel, 2018). Solo la segunda capa tiene un responsable dentro del Gobierno, la Subsecretaría de Telecomunicaciones, estando la institucionalidad digital fragmentada (también participan el Ministerio de Economía y Secretaría General de la Presidencia), funciona descoordinadamente y ha sido incapaz de promover el desarrollo institucional, con múltiples y sucesivas agendas inconclusas a lo largo de veinte años.

Para realizar una transformación digital eficiente se requiere de una institucionalidad capaz de garantizar la inversión en la primera capa, fomentar y fiscalizar la segunda capa, y regular la tercera.

## 2. Regulando plataformas digitales

### Plataformas digitales y su regulación

Las plataformas digitales son el mecanismo que conecta oferentes y demandantes, creando un mercado y facilitando sus transacciones. Surgen gracias a los avances en informática y comunicaciones, a la masificación de dispositivos móviles con acceso a internet, y al desarrollo de servicios habilitantes como los medios de pago. Las plataformas reducen los costos de transacción involucrados en un intercambio (pago, control, calidad, confianza, entre otros) y facilitan el encuentro entre oferentes y demandantes, amplificando así el tamaño del mercado. Estos efectos aumentan exponencialmente a mayor número de usuarios (efecto red).

El resultado es una inmediata disrupción en los mercados: en 2012, a nivel global, Uber y Airbnb casi no tenían usuarios. En

<sup>1</sup> Chile se ubica en el número 38 a nivel mundial (WEF, 2016).

Chile, a 2017, Uber<sup>2</sup> contaba con 2,3 millones de usuarios activos, 70.000 conductores y 100 millones de viajes, para un volumen de negocio sobre US\$300 millones; mientras Airbnb el 2017, tenía 27.400 anfitriones, 38.000 alojamientos, 550 mil huéspedes y un volumen de ventas sobre US\$50 millones. A esta tasa de crecimiento, el volumen de transacciones se duplicaría en dos años.

La Comisión Nacional de Productividad (CNP) estudió algunas plataformas activas en Chile, y entregó un conjunto de recomendaciones que buscan maximizar los beneficios y minimizar las externalidades negativas. El estudio se enfoca en áreas como la competencia, tributación, protección del consumidor, relaciones laborales y protección de datos; y en sectores de transporte, alojamiento, servicios financieros y telemedicina.

La recomendación más importante del estudio es que el Estado promueva la adopción de estas tecnologías, lo que demanda su reconocimiento y regulación, puesto que las ventajas en precios y servicios que se transmiten a los usuarios no están basadas en la ausencia de regulación, sino en las ganancias de competitividad que la tecnología provee.

### Competencia y requisitos de acceso

En base al principio de Neutralidad Tecnológica, no debe existir diferencia en el trato entre bienes similares según su forma de comercialización. Es decir, que un producto o servicio sea transado en forma tradicional o a través de una página o una aplicación no debe implicar diferencias respecto del nivel de protección al consumidor, la carga tributaria o los requisitos regulatorios. El propósito de la regulación no debe ser impedir o frenar el cambio tecnológico y sus consecuencias, sino garantizar que sea la preferencia del consumidor, y no la decisión de la autoridad, lo que determine la supervivencia de las empresas.

En el sector Transporte, esto implica liberar a los vehículos de plataformas (incluyendo taxis) de la restricción de horario, cuotas, tarifas o medios de pagos, pero normalizar sus obligaciones tributarias y elevar el nivel de seguridad. En Alojamiento, implica reconocer que el arriendo de inmuebles amoblados ya está regulado en Chile bajo el código civil (no de comercio) mientras sean realizados por personas naturales, no incluyan servicios complementarios, y la duración de la estadía sea menor a tres meses. En el mercado financiero (Fintech), se recomienda crear un marco específico para las plataformas de financiamiento colectivo, atendiendo al riesgo de las actividades que realizan. En Telemedicina, las barreras administrativas son las primeras que deben eliminarse.

### Tributación

La economía digital en general, y en particular los mercados basados en plataformas, imponen importantes desafíos en la aplicación de la normativa tributaria y en la capacidad de fiscalización. Según su constitución, una plataforma digital puede eximirse (legalmente) de pagar impuestos en Chile pese a tener una presencia económica relevante. Ello ocurre si la plataforma se constituye en el extranjero, mientras presta un servicio de intermediación por el cual cobra una comisión mercantil. En la legislación chilena, el Establecimiento Permanente hace referencia a un concepto físico, no aplicable al mundo digital.

Para que las plataformas tributen en Chile (Primera Categoría e IVA por correduría), se recomienda aplicar el principio de “traslado del beneficio” mediante un “establecimiento permanente” asociado a un concepto de presencia económica digital. Otra alternativa es considerar un impuesto único a los servicios digitales que homologue la carga tributaria. A su vez, los proveedores del servicio subyacente (e.g., conductores o arrendadores) deben tributar según corresponda por los ingresos percibidos. Una modernización en términos del cumplimiento de la regulación tributaria sería exigir que las plataformas actúen como retenedores de IVA, e informen los ingresos que perciben los proveedores del servicio subyacente.

### Protección al Consumidor y Responsabilidad Civil

Existe un vacío legal en la aplicación de la Ley de Protección al Consumidor en la relación entre proveedores-consumidores, consumidores-plataformas, y proveedores-plataformas que debe ser corregida. Las obligaciones de las plataformas, y del prestador del servicio subyacente ante eventuales daños y perjuicios al consumidor no son claras, más aún cuando varias de ellas no tienen presencia en Chile.

Se recomienda diseñar mecanismos para hacer efectivas las responsabilidades de protección al consumidor, responsabilidad civil y de datos personales a empresas sin establecimiento en Chile. Una figura propuesta es la del Establecimiento Permanente Digital o por medio de seguros en el país. En Transporte, esto implica exigir a las plataformas seguros contra accidentes a beneficio de pasajeros, conductores y terceros, y a los conductores que cumplan con estándares de calificación y de seguridad del vehículo. En Alojamiento, se aplicaría la Ley de Protección del Consumidor si se reconoce dentro de la modalidad civil hoy vigente como arriendo de inmueble amueblado por menos de tres meses.

### Relaciones Laborales

La legislación chilena reconoce al trabajador dependiente

<sup>2</sup> Uber Black llegó a Chile en enero 2014. Uber X y UberSuv llegaron en 2015.



y al independiente, según el vínculo de subordinación y dependencia. Así, los proveedores de servicio a través de plataformas serían -en general- trabajadores independientes. Sin embargo, se debe monitorear como evolución en este sector, en Europa -por ejemplo- se ha reconocido una tercera modalidad de empleo, intermedia entre estos extremos.

### Protección de Datos y acceso para el Gobierno

La eficiencia de las plataformas digitales se basa en su capacidad de recabar y procesar datos obtenidos de sus usuarios. Esto puede entrar en conflicto con el interés de proteger datos personales o asegurar la portabilidad de la información personal contenida en las plataformas. Al mismo tiempo, ofrece oportunidades para un mejor diseño de políticas públicas. Con esto en mente, se debe actualizar la Ley de Protección de Datos Personales, asegurando limitar el requerimiento de datos de las plataformas a aquellos vinculados a la prestación del servicio.

Las plataformas digitales pueden limitar el mercado y concentrarlo por vía de inhibir la movilidad entre competidores. Para evitar esto, es necesario facilitar la portabilidad de datos personales y perfiles (a solicitud del propietario). Por ejemplo, esto permitiría en Telemedicina el desarrollo de una ficha clínica electrónica que permita el intercambio entre prestadores de salud; o en el mercado Fintech, donde permitiría promover la “banca abierta”, que facilita el flujo de datos entre actores para acceder a más y mejores servicios.

Se recomienda que las plataformas entreguen información

innominada a la autoridad, con fines de fiscalización y para mejorar el diseño y evaluación de políticas públicas. Por ejemplo, en Transporte, la información de los viajes de vehículos de plataformas sería muy relevante para diseñar políticas de movilidad y vivienda, o en Alojamiento, donde un registro de inmuebles ofrecidos permite monitorear posibles externalidades negativas en zonas residenciales o en el precio del arriendo de largo plazo.

### 3. Conclusiones

Chile está en una posición privilegiada para adoptar las tecnologías de la revolución digital pero su éxito no está garantizado. La transformación digital del país será exitosa cuando el Gobierno, las empresas y los ciudadanos puedan en conjunto, abordar los desafíos que genera la economía digital.

---

#### SOBRE LOS AUTORES

**Joaquín Gana**  
**Mariana del Río**  
**Alfie A. Ulloa**  
Comisión Nacional de Productividad

---

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

EN LA

# INDUSTRIA FORESTAL

• Charles Kimber

La utilización de nuevas tecnologías y la innovación son parte de los grandes desafíos que la industria forestal enfrenta día a día. Como empresa y como rubro, estamos constantemente interpelados a mirar con detalle el desarrollo de los procesos, analizar nuestros productos y prácticas para detectar oportunidades de mejora y crecimiento.

En ese sentido, la transformación digital es uno de esos campos que debemos atrevernos a mirar y desarrollar debido a los enormes beneficios que ésta trae consigo. Hoy, industrias como la financiera, el retail, las telecomunicaciones o la medicina, han incorporado prácticas tecnológicas que han remecido sus negocios, abriendo espacios privilegiados de mejora que se plasman en sus servicios, productos y estrategias.

En algunas empresas incluso, la digitalización ha llegado a tal punto que se ha transformado en la base de su negocio, siendo el principal activo e incluso su denominado "ADN". No por nada, los expertos en esta materia sostienen que las organizaciones sólo lograrán mantenerse competitivas y/o alcanzar el éxito, en la medida que incorporen de manera transversal la digitalización en sus organizaciones.

En ARAUCO, sabemos que el desafío ya es un hecho, por lo que ya desde hace un par de años hemos impulsado distintas iniciativas de innovación que buscan mejorar nuestros procesos en las diversas áreas del negocio, incorporando la tecnología, automatización y big data. Sólo por nombrar algunas, hemos logrado con éxito la impresión de repuestos con impresoras 3D, las cuales han permitido no sólo tener una mayor durabilidad, sino mejorar la seguridad de nuestras operaciones.

Asimismo, hemos implementado el uso de un robot, denominado ATHUS, que detecta desviaciones en consumos de insumos en plantas y así controlar de mejor forma la operación. A esto se

suma el inicio de un proyecto de renovación tecnológica de la mano de la actualización de una de las principales plataformas: SAP S/4 HANA, lo que permitirá habilitar capacidades analíticas avanzadas en la empresa.

Junto a estos proyectos, la compañía tiene actualmente en curso más de 50 iniciativas específicas de tecnología por más de USD\$22 millones, además de los proyectos de plantas que llevan un fuerte componente de innovación tecnológica.

### Aprendizaje constante y desafíos futuros

Estamos seguros que la clave del éxito del proceso de transformación digital está en el aprendizaje constante. Prueba y error, para en el mediano plazo, sumar innovaciones como la incorporación de la inteligencia artificial para encontrar puntos de optimización que nos permitan trabajar de manera predictiva.

Además de lo anterior, en ARAUCO hemos realizado un fuerte trabajo en educación, a través del impulso de alianzas estratégicas con instituciones de educación superior que buscan facilitar el acceso a especialidades técnicas vinculadas a la industria. Con la exitosa implementación de Campus Arauco, la transformación digital es un desafío también desde la gestión educativa. Hay que plantearse cómo incorporar a la formación de especialidades esta materia, para comenzar cuanto antes en la formación de una expertise forestal donde el desarrollo digital sea una competencia fundante.

La transformación digital está directamente vinculada al crecimiento y desarrollo futuro del negocio. Una transformación bien conducida, focalizada en el aprendizaje constante y priorizada por la empresa, implicará un aumento relevante en competitividad, eficiencia y en el desarrollo de nuevos productos. Este camino no sólo favorece a ARAUCO, sino que

debe tratarse de un esfuerzo mancomunado de la industria forestal. Hoy nuestro enfoque está en el desarrollo de sistemas de mantenimiento predictivo y seguridad, pero tenemos conciencia que el desafío es más amplio.

Sin embargo, no podemos dejar de lado los potenciales limitantes a los que nos enfrentamos. En el caso de nuestra industria, los costos de la tecnología de interconexión son una barrera relevante, al igual que la conectividad de los bosques. La ausencia de un referente en transformación digital en la industria de madera y celulosa, implica además, que no hay una dirección claramente establecida respecto de a qué nicho tecnológico específico debe apuntar la industria forestal. Para eso, hoy contamos con el apoyo del Centro de Innovación UC Anacleto Angelini, con el que hemos desarrollado en conjunto una célula de innovación tecnológica, que ha permitido avanzar en la prueba de diferentes tecnologías y facilitar sinergias.

Hoy la transformación digital es un desafío no solo para el desarrollo de procesos forestales, sino también para la gestión interna de nuestras organizaciones y para el establecimiento

de vínculos con clientes y proveedores. ¿Por qué no pensar en implementar una transformación integral que apunte a innovar en los espacios de desarrollo con todos nuestros públicos estratégicos?

Como empresa global y líder de la industria forestal, enfrentar desafíos está en la esencia de ARAUCO. La transformación digital no será entonces la excepción.

---

#### SOBRE EL AUTOR



**Charles Kimber**  
Gerente de Asuntos Corporativos y  
Comerciales de Arauco

EN TODO LO QUE HACEMOS

# NUESTRO CENTRO ES EL *Cliente*



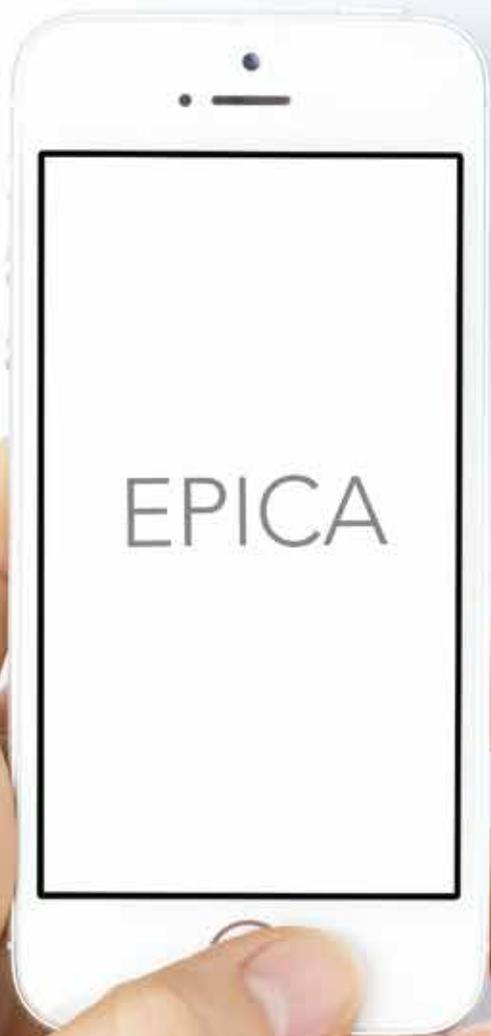
cencosud.com



# La Transformación Digital requiere EPICA

El desafío de las organizaciones para asumir el cambio en su estrategia, cultura y modelos de negocios para evolucionar y ser sustentables en la era digital

20



• Sergio Bijman

**E**stamos viviendo una era de “Darwinismo digital”, donde la sociedad y la tecnología evolucionan más rápido que la capacidad de adaptarse. Las tecnologías disruptivas están afectando al mercado y a las dinámicas de cómo las empresas operan dentro de ellas. En esta verdadera revolución, sólo las empresas que logren flexibilizarse y entender que el desafío de la transformación digital no es sólo técnico, podrán sobrevivir y destacarse.

Si bien existen diferentes definiciones con respecto a la transformación digital, una de las más integrales es la que proporcionan Grace et al (2017), al plantearla como “un proceso evolucionario que nivela las capacidades digitales y tecnológicas para generar nuevos modelos de negocio, procesos operacionales y experiencias de cliente que generan mayor valor”<sup>1</sup>. La riqueza de esta definición es que no conceptualiza la transformación digital como un fenómeno estático, sino que la ve como un desafío adaptativo que involucra la definición de nuevos modelos de negocios con un claro foco en el cliente. En este sentido, la transformación digital debe apoyarse y orientarse desde dos grandes fuerzas de este periodo: la tecnología y un cliente nuevo, transformado ya por la tecnología. De la Peña, J. & Cabezas, M (2015)<sup>2</sup>.

Para las organizaciones, ya no basta con adquirir tecnologías, rediseñar los procesos, desarrollar programas de innovación u otros. Surfear efectivamente en estas olas de cambio no es un fin o un punto de destino específico, sino un proceso adaptativo que combina cambios en dimensiones tan importantes como: Estrategia, Procesos, Integración Tecnológica, Clientes y Accountability Digital. Es por ello que desde la Universidad de Chile promovemos la idea de que la Transformación Digital requiere EPICA<sup>3</sup>, una palabra que no es sólo el acrónimo de los distintos ejes a abordar, sino que, en su conjunto, también da cuenta de que el proceso requiere de un sentido más profundo que logre movilizar a todos los actores de una organización.

Las organizaciones tienen que transformarse por dentro y por fuera para adaptarse a las expectativas de los clientes – ciudadanos y, por cierto, también a los comportamientos digitales de sus propios colaboradores.

En este sentido, si bien la transformación digital es un movimiento comercial global que utiliza tecnología para mejorar radicalmente el rendimiento o el alcance de las empresas, la tecnología por sí sola no es la solución. ¿Qué hacer entonces para evolucionar y seguir siendo sustentables en el nuevo orden digital? En este artículo compartimos los desafíos en cinco dimensiones clave que son la base del modelo EPICA para la Transformación Digital.

### **Estrategia Digital: La tecnología digital es un medio y el desafío es repensar un modelo de negocios digital**

Uno de los errores tradicionales al iniciar el proceso de transformación digital es aplicar exclusivamente enfoques sociotécnicos para abordar este desafío adaptativo. En este caso, vemos que las empresas realizan esfuerzos parciales para evaluar tecnologías, incorporar enfoques de procesos ágiles, implementar programas de liderazgo u otras tendencias de moda.

En este sentido, el primer paso corresponde al máximo nivel organizacional y requiere un trabajo intensivo del comité ejecutivo para definir un modelo de negocios que incorpora un capítulo con la estrategia digital de la compañía, entendida como: Definiciones estratégicas que determinan el destino de evolución de los ámbitos de negocio y operación en la economía digital. Estudios recientes indican que a nivel internacional, menos de un 15% de las empresas que inician el proceso de transformación digital disponen de una estrategia digital<sup>4</sup>. En el caso de Chile, estudios exploratorios han clasificado esta cifra en torno a un 30% aproximadamente<sup>5</sup>.

La organización en su conjunto tiene que movilizarse en torno a la digitalización, por lo que diferentes autores señalan que se

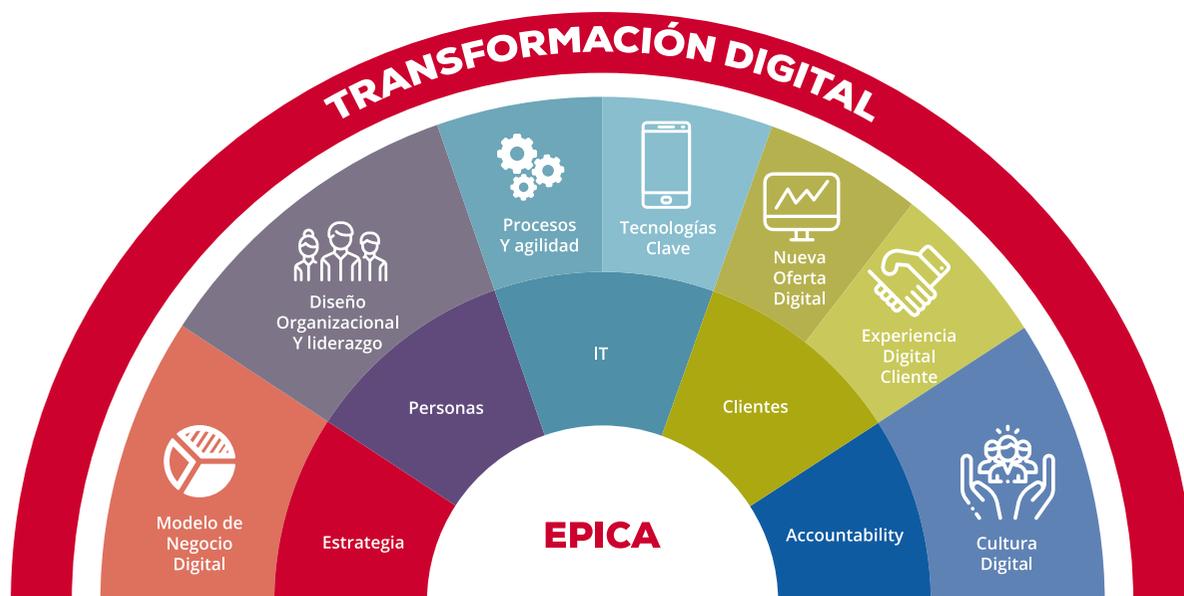
1 Grace, A. A., & O'Reilly, P. Morakanyane, R. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. 30th Bled eConference. Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives June 18 – 21, 2017; Bled, Slovenia

2 De la Peña, J. & Cabezas, M (2015) La gran oportunidad: claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía digital

3 El acrónimo EPICA y su marco evolutivo para la transformación digital corresponde a un desarrollo conceptual de los docentes: Erika Rodríguez, Carlo Lobos y Sergio Bijman (2018), todos los derechos reservados.

4 Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. and Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, drives Digital Transformation: Becoming a digitally mature enterprise. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

5 Bijman, S. Rodríguez, E. Lobos, C (2018) La transformación digital en las empresas chilenas: Estudio exploratorio en 200 grandes organizaciones. Presentado en Evento Next Generation Enterprise. Santiago Chile; Halpern, D. Valderrama, M. (2018) Adaptando la empresa a la realidad digital. Estudio realizado por Tren Digital Pontificia Universidad Católica de Chile; Maulen C. (2018) Estudio Adopción y Brechas para Transformación Digital. Estudio realizado por el observatorio de sociedad digital FEN de la Universidad de Chile.



deben generar estrategias digitales claras, holísticas, compartidas entre los líderes y colaboradores y traducibles en acciones y objetivos tangibles (Kohnke, 2017)<sup>6</sup>. Lamentablemente, esta buena práctica no ha sido incorporada aún por la mayoría de las grandes corporaciones de nuestro país, encontrándonos más bien con una simple caracterización de objetivos y aspiraciones tecnológicas que no profundizan en la descripción de la nueva propuesta de valor de cara a los clientes, usuarios y/o ciudadanos.

### Personas: Roles clave en un equipo de Transformación Digital

Fuertemente conectada a una estrategia digital pragmática y alineada con los objetivos de la empresa, la literatura destaca el contar con una alta gerencia que esté activamente involucrada con el proceso de transformación digital de la organización como una de las variables clave para evolucionar en el área. Sin embargo, en Chile la situación es diferente, pues la emergencia de Gerencias Digitales está surgiendo como una respuesta ante la falta de definiciones estratégicas aprobadas a nivel de directorio. Por lo tanto, otro aspecto que debemos potenciar para lograr la transformación es definir un mandato claro para los líderes de la transformación. ¿Qué es un mandato organizacional? Se da cuando el máximo nivel ejecutivo establece un compromiso con algún directivo o un grupo de personas para liderar alguna iniciativa estratégica a nivel organizacional. El mandato conlleva proporcionar toda la autoridad a la persona o área seleccionada para administrar dicho ámbito del negocio, representando al nivel ejecutivo, con atribuciones ad hoc a la importancia de la misión encomendada.

La naturaleza de un mandato suele tener carácter de urgencia y rapidez para realizarse, por lo tanto, se espera que lleve a acciones inmediatas al interior de la organización, utilizando para estos efectos todas las capacidades existentes para establecer un plan a seguir con el objetivo de sacar adelante lo acordado con el CEO o el Directorio. Por lo tanto, si las organizaciones están apostando por la definición de sus estrategias digitales desde nuevas áreas organizacionales especialmente conformadas para esos fines, es fundamental que las personas que lideran esas áreas cuenten con una detallada descripción de sus roles y funciones, además de responder a un elevado perfil técnico y de negocio.

### Integración Tecnológica: En un mundo de tecnologías exponenciales, se requiere una mirada radar para detectar de forma temprana las innovaciones claves según el modelo de negocios.

Hoy en día, la tecnología es el aire que respiramos. Si realizamos una búsqueda en internet se obtienen 350 millones de resultados y la cifra crece de forma significativa la utilizar la palabra tech, alcanzando un total de 1500 millones.

Si bien existen múltiples opciones tecnológicas, existe un relativo consenso entre los especialistas con respecto a las cuatro tecnologías clave que están incidiendo fuertemente en la transformación digital: redes sociales, tecnologías mobile, Big Data y Cloud.

Las dos primeras permiten una adaptación hacia las necesidades de los clientes digitales. Según datos del INE, actualmente existen en Chile más de 27 de millones de números de telefonía móvil y estudios relacionados indican que hasta 7,9 millones de chilenos

6 Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: the people side of digitization. In *Shaping the digital enterprise* (pp. 69-91). Cham, Suiza: Springer.

## ¿CUÁLES SON LOS PERFILES CLAVE DEL EQUIPO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Según **Organization Design Forum**, organismo internacional especializado en diseño organizacional existen 5 posiciones clave para la implementación de la transformación digital:

### 01. Líder de la Transformación Digital:

Corresponde a la máxima autoridad ejecutora del programa. Debe liderar al equipo de Transformación Digital para lograr la ejecución impecable del mismo, trabajando directamente con el comité ejecutivo en la formulación e implementación de la estrategia digital.

### 02. Especialista en Modelo de Negocio Digital:

Su principal misión es establecer una propuesta para el nuevo modelo de negocios digital de la compañía, asegurando la impecabilidad en la experiencia digital del cliente.

### 03. Especialista en Procesos o Metodologías Ágiles:

Tiene como misión desarrollar, sistematizar, optimizar e implementar los procesos críticos a medida y según las distintas necesidades del programa de transformación digital basado en las necesidades del modelo de negocios y la experiencia cliente.

### 04. Especialista en Tecnologías:

Corresponde al "dueño" del análisis, definición de propuestas y especialmente adopción de las nuevas tecnologías con el objetivo de lograr la automatización y sistematización de los procesos críticos de la compañía su rol implica además el análisis de las tendencias de la industria para levantar alertas tempranas sobre desarrollos tecnológicos clave.

### 05. Especialista en Gestión del Cambio:

Gestionar la definición de la cultura digital requerida y establecer iniciativas de cambio organizacional requeridas por la Transformación Digital, a través de la transmisión de metodologías y prácticas que permitan el desarrollo de competencias digitales en los diferentes niveles organizacionales.

dispone de un dispositivo del tipo smartphone, lo que ha llevado a un uso intensivo de las diferentes redes sociales existentes en el mercado.

El Big Data es un gran desafío para las empresas. En un mundo digital, lo que se produce en abundancia son datos e información, pero aún existe una gran brecha en las empresas para hacer uso de ese tipo de información; esto sin duda será un gran desafío no solo para las empresas, sino que también para las organizaciones públicas.

Por último el conjunto de tecnologías cloud permitirán incrementar la eficiencia, en especial para las empresas pequeñas y medianas que podrán acceder a servicios de punta sin tener que adquirir infraestructura TI específica, convirtiendo estos clásicos costos fijos en variables, tal como se pudo apreciar en el estudio del Observatorio de Sociedad Digital de nuestra Universidad<sup>7</sup>.

Las cuatro macro tendencias corresponden sólo a una parte de las tecnologías disponibles, pues prácticamente cada día surgen nuevas opciones para potenciar la oferta de valor tecnológico: Smart Machines, Computación Cuántica, IoT, Plastics Transistors, entre otras. Es por ello que para asegurar la competitividad en la economía digital, una habilidad clave del perfil Director de Tecnologías será detectar de forma temprana aquellas tecnologías que podrían impactar positivamente en el modelo de negocio digital definido por la compañía.

### Cliente; el centro de la transformación digital

Los cambios en los patrones de comportamiento de las personas a partir de la democratización de los dispositivos móviles e Internet han reconfigurado y seguirán modificando la relación de las empresas con sus stakeholders.

En la dimensión clientes, las empresas que iniciaron hace años la instalación de una cultura orientada al cliente corren con una clara ventaja en el proceso de transformación digital. Para el establecimiento de los journey digitales del cliente, es clave contar con procesos analógicos relacionados, pues la experiencia virtual debería tener un correlato en la logística y operaciones que forman parte de organización, y por lo tanto los encargados del proceso de transformación digital deben tener claro qué experiencias son claves para los clientes y cómo pueden utilizar las plataformas virtuales no sólo como canales de e-commerce sino que también como espacios que permitan a los usuarios intercambiar experiencias de uso o sorprendiendo con un vínculo real entre la experiencia digital y analógica.

### Accountability Digital: El compromiso de todos en la generación de una cultura digital

Según el vicepresidente corporativo de Microsoft Digital, Anand Eswaran, "la cultura es un vínculo de múltiples capas en el corazón de cada transformación digital exitosa", y sin duda ésta es una de las principales responsabilidades del equipo líder de la transformación digital, que sólo puede ser alcanzada con el



## JOURNEY DIGITAL DEL CLIENTE

El customer journey es el trayecto que sigue un usuario desde el momento en que se plantea la posibilidad de adquirir un bien o servicio hasta que lo adquiere. El customer journey existe para todos los productos y servicios, y se produce tanto off como online. En los últimos años los viajes digitales han tomado gran relevancia especialmente porque internet, el e-commerce, las redes sociales y las comunidades de usuarios han multiplicado las opciones por las que transita un potencial cliente en su "viaje".

compromiso efectivo del Directorio y el CEO para generar las condiciones que permitan la evolución digital.

Sin embargo, nuestra propuesta para la evolución digital implica un compromiso multinivel, y es por ello que hemos optado por utilizar el concepto de accountability. Mucho se ha hablado sobre el potencial de automatización de los trabajos realizados por los trabajadores chilenos, diferentes estudios lo clasifican en torno al 50%, por lo que toda la organización debe aportar en la búsqueda de nuevas rutas para transitar en esta cuarta revolución tecnológica.

La velocidad del cambio digital hace necesario que no sólo los líderes manejen conceptos relacionados con la transformación. Se requieren no sólo estrategias Top Down sino que además se puede y se debe incorporar la visión de quienes se relacionan directamente con los principales clientes de la organización desde una perspectiva Bottom Up. En este sentido, el cambio cultural que implica la transformación digital debe traducirse en un reconocimiento e internalización de un sentido de responsabilidad de toda la organización para evolucionar. De este modo, el proceso de alfabetización digital requerido para la transformación debe iniciarse con el equipo ejecutivo e incluso a nivel de Directorio. Sin embargo, debe desplegarse bajo un enfoque de cascada en los diferentes niveles organizacionales, siguiendo las definiciones del plan de gestión del cambio específico.

Por las características del proceso de transformación digital, el fortalecimiento de la cultura organizacional requiere de programas formativos que no sólo aborden la dimensión tecnológica, sino que además proporcionen un marco en: Estrategia, Habilidades de Innovación, Diseño de Viajes del

Cliente Digital, Gestión del Cambio, entre otros.

### ¿Cuál es la situación de las empresas nacionales en cada una de las dimensiones del modelo EPICA?

Si bien la mayoría de las grandes empresas está desarrollando iniciativas para abordar los desafíos de la transformación digital, existe un alto nivel de dispersión en torno al grado de madurez digital para cada dimensión<sup>8</sup>. Se han nominado responsables de la transformación, se están realizando análisis de las tecnologías requeridas y se están modelando los viajes del cliente. Pero lo más llamativo, desde nuestros estudios, es que las dos dimensiones con menor nivel de desarrollo corresponden a la formulación de la estrategia digital, como también existen profundas brechas en el establecimiento de la cultura digital requerida. Es decir, existe conciencia sobre los desafíos de la transformación, las empresas están desplegando iniciativas, pero sólo con un enfoque técnico y sin resolver aún la respuesta sobre cuál es el modelo adaptativo que le permitirá seguir siendo sustentable en la economía digital.

#### SOBRE EL AUTOR



**Sergio Bijman Molina**  
 Director Académico Diplomado en Gestión  
 para la Transformación Digital,  
 FEN Universidad de Chile  
 Psicólogo Digital – Magister en  
 Comportamiento del Consumidor

<sup>8</sup> El modelo EPICA contempla 6 niveles de desarrollo y según mediciones realizadas durante el año 2018 en 200 grandes empresas de Chile más del 50% se encuentra en los estados iniciales: Late Digital y Digital Follower.

## MBA\*

- ✦ GLOBAL MBA  
DUAL DEGREE TULANE UNIVERSITY
- ✦ SUNRISE MBA
- ✦ MBA ANTOFAGASTA
- ✦ MBA WEEKEND
- ✦ MBA EVENING
- ✦ MBA PANAMÁ  
DUAL DEGREE QLU UNIVERSITY

## MAGÍSTER

- ✦ ADMINISTRACIÓN DE SALUD
- ✦ ANÁLISIS ECONÓMICO\*
- ✦ CONTABILIDAD
- ✦ CONTROL DE GESTIÓN\*
- ✦ ECONOMÍA\*
- ✦ FINANZAS\*
- GESTIÓN DE PERSONAS Y  
✦ DINÁMICA ORGANIZACIONAL\*
- ✦ MARKETING\*
- ✦ POLÍTICAS PÚBLICAS\*
- ✦ TRIBUTACIÓN

## DOCTORADO

- ✦ ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
- ✦ ECONOMÍA\*

\*Acreditado

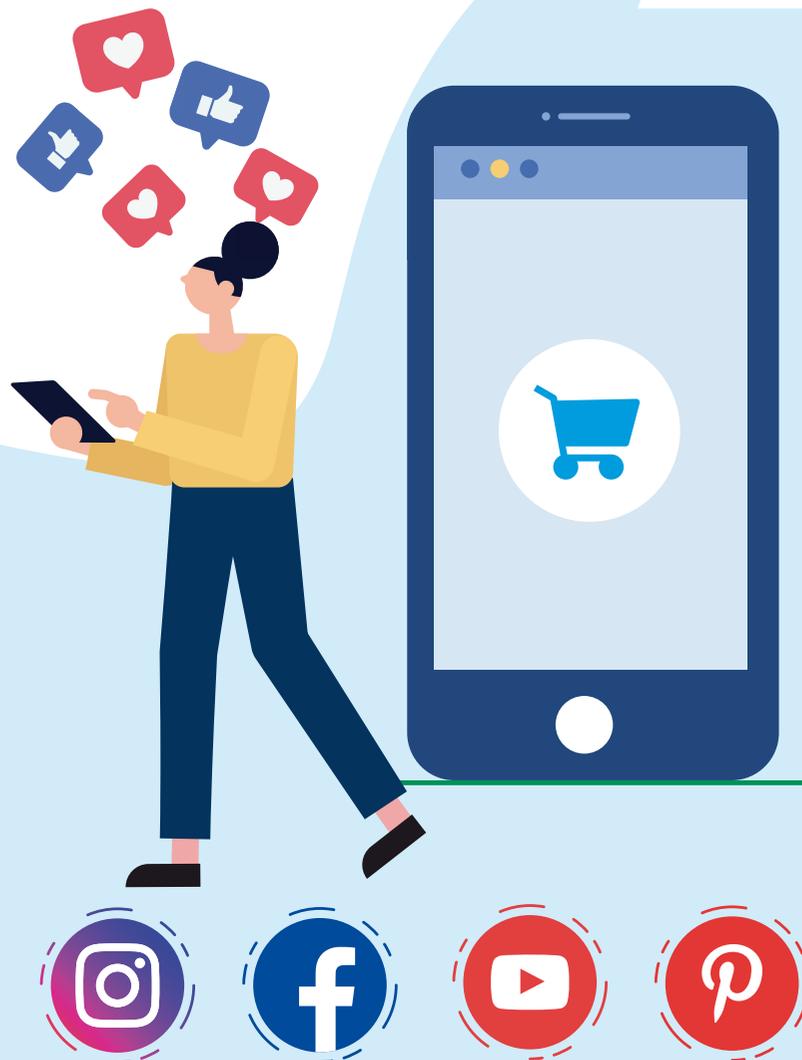
**EXCELENCIA + VISIÓN GLOBAL**

[contacto@postgradouchile.cl](mailto:contacto@postgradouchile.cl) | (+562) 2978 3730 | [fen.postgradouchile.cl](http://fen.postgradouchile.cl)

# Marketing tradicional versus digital

## ¿Cuán real es esta disyuntiva?

26



• Rodrigo Uribe - Ignacio Godoy

## 1. Introducción

En los años 90 comenzó el uso comercial de internet, produciendo un enorme cambio en el ámbito de los negocios. Hoy en día, cuando miramos compañías multinacionales exitosas, es imposible no referirse a Google, Facebook, Amazon, GearBest, Aliexpress, Uber o Cabify. En paralelo, las cifras muestran que el comercio online ya supera el 10% de las ventas en EEUU, y que las transacciones realizadas a través de dispositivos móviles han crecido sobre el 20% por año desde 2015 en ese mismo país. Y no solo eso, la proliferación de dispositivos inteligentes (smart), el Internet de las Cosas (IoT) y la incorporación de inteligencia artificial hace vislumbrar nuevos cambios significativos en la vida de los consumidores en el corto plazo (Kannan et al., 2017).

En este contexto, es común leer, tanto en literatura académica como profesional, que existiría una supuesta obsolescencia del marketing como lo entendemos. Por eso, no es extraño que artículos, blogs, papers o conferencias sostengan que el marketing digital ha desplazado al marketing tradicional, que aquellos conceptos y prácticas de relacionamiento con los consumidores a todo nivel que usualmente conocemos y se enseñan en las universidades estarían superadas, ya que es el marketing online y su forma de entender a los consumidores y el negocio, lo único que resultaría de verdad efectivo hoy (Todor, 2016; Wsi, 2013).

Frente a ello, y más allá del natural encandilamiento que produce el rápido cambio tecnológico, cabe tomar un poco de distancia y evaluar qué tan preciso es eso que se afirma o, mejor dicho, cuáles son los contornos de esa afirmación respecto de la supuesta muerte del marketing tradicional. Vale la pena preguntarse si estamos efectivamente ante un nuevo marketing y a una verdadera refundación de la disciplina, con nuevos supuestos, nuevos principios, nuevos valores y nuevas prácticas. En otras palabras, ¿es el marketing digital un desarrollo teórico-práctico independiente, que no solo compite con lo que sabemos hoy, sino que también lo desplazará? Esta perspectiva -que podríamos situar dentro del determinismo tecnológico propuesto por Marshall McLuhan (1972)- implícitamente presupone que la tecnología, y particularmente los medios, son la variable crítica que explica el desarrollo del tipo de conciencia, la organización social, y el modo de pensar y actuar propio de

un período histórico particular. En ese sentido, la emergencia y consolidación del mundo digital conllevaría necesariamente una reformulación de las cosas, entre ellas no solo de las prácticas del marketing, sino también de sus fundamentos.

Asimismo, también uno podría plantear algo distinto: que estos cambios más bien representan una actualización muy rápida de un cuerpo de conocimientos, que incluso puede llevar a alteraciones cualitativas en la práctica del marketing, pero que ocurren dentro de un mismo sistema o núcleo básico de conocimientos. En palabras del filósofo Lakatos (1993), estaríamos ante un cuestionamiento de muchas hipótesis de lo que sosteníamos sobre cómo se hace el marketing, de cómo piensan y actúan los consumidores, pero que ninguno de ellos refiere al núcleo más básico de la disciplina, que plantea la relevancia de la comprensión y relación con el cliente (y su entorno) y el desarrollo de una propuesta de valor potente y movilizadora como base del proceso de interacción exitosa de las organizaciones con las personas que son sus clientes. Por el contrario, lo que se ha cuestionado primariamente son elementos de implementación e hipótesis de gran importancia, pero que si se miran en perspectiva, son nociones que no alteran el core disciplinar del marketing, pero sí son capaces de fundar una nueva forma de hacer las cosas pero al interior de la misma disciplina.

## 2. ¿Qué ha cambiado en el marketing con la llegada del mundo online?

La revolución tecnológica que estamos viviendo ha generado una infinidad de cambios, cuyo eje central se inicia con Internet como base tecnológica, pero que posee un punto de inflexión desde lo que llamamos la Web 2.0 (social media). Esta plataforma, por su naturaleza interactiva y por romper las estructuras de emisor-receptor clásicas, puede tener efectos relevantes en cómo las personas se comunican, comportan, deciden, socializan, aprenden, entretienen y compran, así como ser capaz de alterar aspectos como la estructura de ciertos mercados, y comportamientos tanto individuales como sociales (Constantinides y Fountain, 2007; Eggers et al., 2017). Es decir, el rápido desarrollo del mundo online y la sociedad de red ha gatillado y seguirá gatillando cambios profundos en nuestra

sociedad (Castells, 1996) y, como consecuencia de ello, cambios en los consumidores y en el trabajo de las áreas de marketing.

Analicemos algunas dimensiones que pueden resultar clave para graficar este cambio. Por ejemplo, desde la perspectiva de los consumidores, hoy nos encontramos con clientes con expectativas distintas y con mayor conciencia de sus derechos y poder, espacio en el cual han colaborado de modo central el desarrollo de los medios digitales (Castells, 2012). No es que antes las personas no esperaran un buen servicio, pero el estándar que hoy están dispuestas a aceptar como piso es mucho más alto. No es que la diversidad sexual y étnica empezó a existir hace una o dos décadas en el mundo, pero hoy se asume que se debe respetar y valorar. Esto significa demanda por una oferta con mayores niveles de personalización y nicho, que cubra clientes que no solo son diversos, sino que desean que se reconozca y pueda expresarse esa diversidad. En ese espacio, es que los formatos tradicionales de respuesta de las empresas basados en definiciones de macrosegmentos de consumidores, uso de marcas multisegmento, campañas en medios offline y ofertas estandarizadas (el clásico S-M-L-XL) no resultan del todo suficientes hoy para que una empresa pueda mantener un vínculo significativo con sus potenciales clientes.

Otro ejemplo es la aparición de una mayor interactividad en la relación con las organizaciones, dada por el hecho de que los clientes pueden no sólo participar directamente en la comunicación sino también elegir cuándo iniciarla, por cuánto tiempo mantenerla (Todor, 2016), además de decidir si la consumen realmente o no (Wsi, 2013). Eso altera parte del formato que establecen las marcas en su promoción, donde el modelo tradicional en que había un emisor activo que controlaba el mensaje (avisador y medio) y receptor (cliente) hoy ha dado paso a un ambiente con mayor riqueza y actividad desde la audiencia, y en el que es necesario que la organización sea capaz de entregar experiencias de contacto con la marca mucho más complejas que aquellas que se demandaban en los años 90 o principios de los 2000 (Durmaz & Efendioglu, 2016).

Asimismo, hoy observamos que los consumidores están más atomizados y globalizados. Por ejemplo, a nivel medial no existía el grado de fragmentación actual, donde un miembro de la audiencia posee literalmente miles de alternativas de consumo medial a cada momento, por lo que es mucho más difícil alcanzarlo con un mensaje. Del mismo modo, cuando un cliente quiere comprar algo, hoy tiene bastantes más alternativas que las clásicas grandes tiendas de los malls para acceder a ello, y que ya no se limitan a la ciudad en la que viven, sino que incluso puede ser en cualquier parte del mundo a través de sitios como como Ebay, Amazon o Aliexpress. Nuevamente, frente a ello las recetas tradicionales para conseguir objetivos que no son muy distintos en su naturaleza a los anteriores, requieren ser redefinidas: ¿Cómo logramos el objetivo de generar -por ejemplo- awareness de marca- que antes se hacía vía publicidad tradicional en TV más otro medio, en un escenario de alta fragmentación de

audiencias? ¿Cómo consigo que una persona siga comprando en mi tienda hoy en día, en un contexto de alto freeriding de los consumidores, que pueden moverse entre miles de puntos de contacto potenciales online y offline tanto para buscar como para hacer la compra efectiva? (Lazaris y Vrechopoulos, 2014)

Mirado desde las empresas, que están siempre bajo presión presupuestaria, hoy la tecnología ha empezado a ofrecer alternativas que poseen una mayor eficiencia de costos que las anteriores. Por ejemplo, los medios digitales y las herramientas de seguimiento de clientes permiten desarrollar estrategias que tienen un buen alcance (incluso a segmentos que están en más de un mercado) a precios razonables, con alto nivel potencial de segmentación (microsegmentación) y muy buena gestión de contenidos (permitiendo que esté siempre disponible para ser consultado y pueda tomar múltiples formas -como imágenes, sonidos, videos o texto- adaptándose a la audiencia según sea necesario de manera automática y permitiendo una experiencia más rica (Todor, 2016; Varbanova, 2013). De este modo, frente a un problema tradicional que enfrenta una empresa, hoy el desarrollo medial está ofreciendo herramientas potencialmente más accesibles y que pueden generar en varios segmentos una experiencia de marca mucho más rica. Es decir, una solución que puede complementar o incluso sustituir a una práctica actual.

Adicionalmente, las nuevas tecnologías también ofrecen niveles de información mucho mayores, que permiten el acceso a datos y medición de respuesta de clientes que antes teníamos limitadamente. Un ejemplo de lo anterior es que con el uso de herramientas digitales, la medición de los resultados de las campañas de marketing se vuelve posible de manera más rápida y realista, aportando valor al momento de verificar la efectividad de la estrategia llevada a cabo (Durmaz y Efendioglu, 2016). Nuevamente aquí, no es que la búsqueda de información sea algo nuevo, lo que ocurre es que el mundo digital nos abre la oportunidad de acceder a datos que antes eran muy difíciles e incluso imposibles de obtener.

Y finalmente, mirado desde la perspectiva de la formación en el área de marketing (algo que es la tarea de las universidades), la incorporación del mundo digital ha implicado varios cambios. Uno de ellos es que, más que el reemplazo de contenidos, hoy se han agregado nuevos elementos en todos los cursos generalistas del área. Nociones como la gestión de contenidos, el inbound marketing, campañas online, SEO y el uso del onmicanal están en todos los cursos introductorios de la disciplina (Wymbbs, 2011). Junto a ello, se han empezado a dictar módulos específicos que profundizan los elementos propios de los desarrollos tecnológicos y su impacto en el marketing, por lo que ya no es raro encontrar en las escuelas de administración y negocios cursos que se llamen "marketing digital" (de hecho en la Universidad de Chile ya existe Marketing Digital I y II). Además, se ha reinstalado un interés creciente por los cursos de métodos cuantitativos, específicamente de manejo de datos. Nuevamente, más que un reemplazo de contenidos, hoy tenemos una ampliación de éstos,



ya que no solo se enseñan cursos tradicionales de manejo de bases de datos, sino que se han agregado otros sobre big data (conjunto de datos de alto volumen, complejidad y aumento creciente), ambos -particularmente este último- con un fuerte componente tecnológico (Strauss & Becher, 2016).

### 3. ¿Qué significan estos cambios?

Es obvio que el arribo de lo digital a la práctica del marketing ha producido cambios profundos, los cuales tienen que ver principalmente con diversas potencialidades de los medios online por sobre aquellos offline. Ello ha provocado una serie de alteraciones importantes en la forma de gestionar la estrategia de marketing, modificando tanto los frentes de las empresas como de los consumidores y la formación en el área. En ese sentido, y si se mira transversalmente lo que ha marcado el arribo del mundo online y digital a la disciplina del marketing, es una revisión profunda de prácticas y soluciones frente a problemas, desafíos y principios que siguen siendo bastante similares a los que se han postulado tradicionalmente. El punto central radica en entender que el marketing opera en un entorno social, el cual ha cambiado drásticamente, por lo que sus prácticas concretas se han visto necesariamente afectadas ya que las estrategias tradicionales para lograr ciertos objetivos hoy no resultan siempre efectivas.

Señalar que las prácticas han mutado y que hoy tenemos un conjunto de herramientas de alto valor potencial, es muy distinto a sostener que el marketing tradicional está obsoleto. Ello implicaría no sólo confundir el marketing como disciplina con las herramientas específicas que son dominantes en un momento determinado, sino también plantear una falsa disyuntiva entre marketing tradicional y digital, que nos llevaría a dejar de lado el tremendo potencial que posee el mundo offline. Pero no solo eso.

Hacer esa afirmación también implicaría, por ejemplo, creer que el consumo estaría moviéndose a ser una realidad meramente virtual y dejando de tener un componente físico (offline) fundamental (como si lo que estuviésemos viviendo es un proceso de sustitución de una realidad por otra, y no la existencia de una realidad más rica y compleja). Significaría además plantear que la capacidad y estilo cognitivo de los consumidores, así como sus niveles de racionalidad, deberían cambiar como resultado de los desarrollos tecnológicos que estamos viviendo. Junto a ello, implicaría que se habrían alterado los objetivos estratégicos centrales asignados al área de marketing, relacionados con el proceso de relacionamiento y disposición (a la compra, visita, adopción, etc.) hacia los clientes y la captura de su valor. O que se habrían alterado otros pilares fundamentales del marketing, como es la relevancia del uso de la marca como el elemento central de materialización de la vinculación con el cliente o el desarrollo de una propuesta de valor que lo impacte y mueva hacia el desarrollo de preferencia hacia la marca. No hay evidencia de que un cambio de esa profundidad haya ocurrido, al menos hasta ahora.

Es importante señalar, eso sí, que hay un aspecto que marca un punto de inflexión y que se ha incorporado como nunca a la teoría y práctica del marketing: la íntima relación que ha empezado a desarrollarse entre el marketing y la tecnología. Hoy en día es crecientemente importante que quien quiera desempeñarse, estudiar o entender esta área de la gestión deba al menos comprender los procesos y las oportunidades que ofrece la tecnología en relación a la práctica del marketing.

### 4. Conclusiones

Estamos ante una época de cambios radicales movidos

fuertemente por la tecnología, los que han configurado un entorno social y de mercado que posee diferencias significativas con la forma en que se estaban ejecutando las acciones de marketing hasta hace un par de décadas. Más que un nuevo marketing, lo que tenemos es la riqueza de un cambio acelerado, que ha llevado a una revisión de prácticas profesionales, muchas de las cuales se han visto adaptadas e incluso sustituidas.

No obstante lo anterior, hay principios básicos que mantienen su vigencia dejando en evidencia que más que existir dos mundos separados (el marketing tradicional y digital), se está viviendo una época de expansión del marketing como era conocido hasta hace algunos años (Durmaz & Efendioglu, 2016). La teoría y la práctica del marketing no es meramente un problema de tecnologías, sino que de relación con sus contrapartes (llámense clientes, audiencias, pacientes, donantes, pasajeros, etc.), las cuales en este nuevo entorno social y medial requieren de adaptaciones profundas y de nuevas formas, pero para dar respuesta a problemas que -muchos de ellos- son bastante similares a los que

hemos enfrentado permanentemente.

Es por eso, que, a la luz de la evidencia actual, se observa que las prácticas tradicionales de marketing son insuficientes para enfrentar los desafíos de relacionamiento con consumidores en la actualidad. No sólo eso, el advenimiento del mundo online ha empezado a ofrecer nuevas soluciones a problemas antiguos y otros emergentes. Eso es muy distinto a plantear que lo que sabíamos o hacíamos no sirve. Por el contrario, lo que debemos reconocer es el profundo impacto que la tecnología ha producido, no en un ánimo refundacional de la disciplina, sino en términos que hoy tenemos una disciplina más rica, con nuevas herramientas para enfrentar los desafíos de vinculación con los consumidores. Así, más que una disyuntiva, el surgimiento del marketing digital nos plantea un desafío y un mundo de oportunidades que promete ampliar la forma en que las empresas entienden y desarrollan los procesos de relacionamiento con todos sus stakeholders.

## 5. Referencias

- Castells, M. (1996). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. 1. México Siglo XXI.
- Castells, M. (2012). Redes de indignación y esperanza. Madrid: Alianza.
- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 9(3), 231-24.
- Durmaz, Y., & Efendioglu, I. H. (2016). Travel from traditional marketing to digital marketing. *Global Journal of Management And Business Research*, 6(11), 173-177.
- Eggers, F., Hatak, I., Kraus, S., & Niemand, T. (2017). Technologies that support marketing and market development in SMEs—Evidence from social networks. *Journal of small business management*, 55(2), 270-302.
- Lakatos, I. (1993). La metodología de los Programas de investigación científica. Madrid: Alianza.
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From multi-channel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research. In 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICMI) (pp. 18-20).
- McLuhan, M. (1972). La Galaxia Gutenberg. Madrid: Aguilar.
- Phillips, E. (2015) Retailers scale up online sales distribution networks. *The Wall Street Journal* <https://www.wsj.com/articles/retailers-scale-up-online-sales-distribution-networks-1447792869>
- Strauss, R. E., & Becher, J. (2016). The CMOs Challenge. In *Programmatic Advertising* (pp. 179-192). Springer, Cham.
- Todor, R. D. (2016). Blending traditional and digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 9(1), 51.
- Varbanova, L. (2013). *Strategic management in the arts*. Routledge.
- WSI (2013). *Digital Minds: 12 Things Every Business Needs to Know about Digital Marketing*. Victoria: Friesen Press.
- Wymbs, C. (2011). Digital marketing: The time for a new “academic major” has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93-106.

---

### SOBRE LOS AUTORES

**Rodrigo Uribe, Ph.D.**

Profesor Asociado

Facultad de Economía y Negocios

Universidad de Chile

**Ignacio Godoy**

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile

Consultor para Latinoamérica Oracle Chile

---

EN UNEGOCIOS

# ACOMPañAMOS A NUESTROS ALUMNOS A LO LARGO DE SU CARRERA PROFESIONAL

Unegocios busca con todas sus actividades y servicios, formar profesionales de excelencia para que logren ser un aporte significativo a nuestro país.

**E**l Centro de Desarrollo Gerencial Unegocios, del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, se ha destacado durante años por entregar además de cursos, diplomados y talleres de excelencia, un ciclo anual de clases magistrales gratuitas con temáticas de tendencia, ofertas de trabajo en las distintas industrias de relevancia del país, sistema de beneficios, y programas diseñados a la medida para las organizaciones tanto a nivel nacional como latinoamericano.

En Unegocios buscamos que nuestros alumnos puedan destacar y desenvolverse en un ambiente de trabajo de forma eficiente, aportando a los objetivos corporativos de las organizaciones en las que se desempeñan.

Lo anterior, se encuentra alineado con nuestra misión de "desarrollar a personas y empresas en el área de los negocios y la administración, que permitan maximizar el desempeño de las organizaciones, entregando formación y asesoría de excelencia ...", formando profesionales de calidad que el día de mañana se transformen en un aporte importante para el desarrollo de las organizaciones y de nuestro país.

Es más, nuestra estrategia de crecimiento y visión global, nos ha llevado a educar a un segmento más amplio de alumnos, ya que hoy somos una gran comunidad no tan solo en Santiago, sino que también en regiones y latinoamérica, donde nuestras redes sociales han sido fundamentales para generar una comunicación permanente con ellos. Para lo anterior, es que todas nuestras charlas gratuitas son transmitidas vía streaming con interacción instantánea, lo cual resulta ser muy valorado por las personas que no pueden asistir físicamente.

Es así que hoy en día, todos los alumnos, ex alumnos y la comunidad en general, tienen la posibilidad de aprender con el amplio conocimiento y la experiencia que entregan nuestros académicos, aspirando a formar y capacitar con altos estándares de excelencia, enfocado en los diferentes niveles de desarrollo profesional que tengan, pues escuchamos sus requerimientos y acompañamos día a día a nuestros alumnos, fortaleciendo las relaciones interpersonales y desarrollando sentimientos de cercanía hacia nuestros profesionales.

Con todo esto, Unegocios aspira a seguir potenciando el emprendimiento de nuestros alumnos y ex alumnos, permitiéndoles estar más preparados para afrontar los desafíos laborales del futuro.

*Imágenes Charla Compensaciones: Un modelo simple para decisiones complejas*



**Decano José De Gregorio:**

**“Si lo hacemos bien podremos incidir en mejorar la vida de muchos jóvenes, sus habilidades y también en su carácter”**

**R**ecientemente asumido como Decano de la FEN, el Profesor José De Gregorio se prepara para comenzar una carrera que durará 4 años -al menos- y que lo tiene muy motivado y con una energía que permea a todos quienes lo acompañan en esta nueva misión.

Aunque le costó tomar la decisión de presentarse como candidato, porque el comité de búsqueda se lo había solicitado algún tiempo antes, una vez que decidió hacerlo, se puso las pilas y trabajó para proponer y presentar aquellas cosas que para él son importantes y que está seguro permitirá que la Facultad continúe en la senda del liderazgo como una de las escuelas de economía y negocios más relevantes del país y la región.

Estará acompañado de un gran equipo de académicos que se harán cargo de la conducción del vicedecanato y de las escuelas de pre y postgrado.

### **¿Por qué se demoró tanto en tomar la decisión de postularse?**

La verdad es que por un lado estaba muy motivado para asumir el desafío. La Facultad está en un muy buen momento y con una proyección de consolidación y crecimiento muy potente. Con Joe Ramos y Manuel Agosin, los cambios y el posicionamiento de la Facultad como la mejor del país se comenzó a consolidar. Los Rankings, los puntajes de ingreso y todos los indicadores de calidad mejoran año a año.

Por otro lado, salir de la zona de confort de académico no es algo trivial. La independencia que tenía con mi agenda, como dueño de mis opiniones sin representar a una institución, libertad y tiempo para mis investigaciones, tiempo para asistir a muchas conferencias, mi trabajo profesional, etc. Mi vida era más bien tranquila, aunque de mucho trabajo, pero sin complicaciones; sin embargo, creo que sí puedo aportar a la FEN y tengo vocación de servicio, o más bien de hacer cosas más allá de mi trabajo académico personal. Si lo hacemos bien podremos incidir en mejorar la vida de muchos jóvenes, sus habilidades y también su carácter.

Podremos contribuir además a aumentar nuestros conocimientos y, a través de ello, tener impacto en el bienestar

del país y el desarrollo empresarial. Por eso es que estoy aquí y, dada la tremenda responsabilidad, 100% comprometido yo y el equipo que me acompaña.

### **Los profesores a los que ha invitado a ser parte de su equipo son más bien jóvenes y sin experiencias anteriores en otras administraciones, con la excepción de Enrique Manzur que ya fue vicedecano antes, ¿cree que esto será un nuevo impulso en la forma de hacer gestión?**

Así es, el vicedecano Enrique Manzur tiene una vasta experiencia no solo como vicedecano, sino también como vicerrector económico de la Universidad de Chile. El resto del equipo está compuesto por académicos muy prestigiados, que combinan juventud, experiencia en administración académica, excelencia en docencia y diversidad de género. Roberto Álvarez, economista muy destacado, será el director de la Escuela de Economía y Administración. Aunque sí fue antes director del Departamento de Economía, en este nuevo cargo espero que logre imponerle mayor calidad a nuestra carrera de ingeniería comercial.

La única y primera mujer, espero de muchas otras en un equipo directivo, es Verónica Pizarro. Ella asumió como Directora de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría y creo que será un gran aporte por su experiencia, calidad académica y su fuerte compromiso con la excelencia en docencia.

Lo mismo Mauricio Jara, quien se hará cargo de la Escuela de Postgrado, y del que espero potencie nuestros programas de postgrado, además que continúe con sus interesantes líneas de investigación.

Cabe mencionar que este gran grupo de profesionales trabajará además con los directores de los departamentos académicos, que actualmente son Liliana Neriz (DCS), Jaime Ruiz-Tagle (Decon) y Eduardo Torres (Administración). Entre todos ellos, más el resto de la comunidad FEN que sin duda están comprometidos con la Facultad, lograremos sacar adelante los principales proyectos.

Y no quiero dejar de mencionar la reciente incorporación de Heidi Berner, quien será un gran apoyo a la administración

de la Facultad. Tiene una destacada trayectoria profesional, es académica, fue subsecretaria de Evaluación Social y jefa de la División de Gestión Pública de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. Estoy seguro será un gran apoyo a la gestión de todo el equipo.

**¿Cuáles serán las principales tareas por las que espera comenzar su gestión y cuáles otras a más largo plazo?**

Hay muchos temas, pero quiero empezar mencionando mis expectativas para el área académica, pues uno de mis temas prioritarios es el de las contrataciones. Debemos hacerlo con sentido de Facultad, reconociendo nuestras falencias y las oportunidades que nos ofrece el medio. Asimismo, el estímulo a la investigación hay que seguir reforzándolo, en particular el de nuestros profesores asistentes, así como actualizar nuestra reglamentación para acceder a fondos y a premios.

En esta misma línea, me interesa mucho atraer y retener a los mejores académicos. Obviamente no podemos tenerlos a todos, y también habrá algunos que optarán por otras instituciones, sin embargo, dicha movilidad es normal y saludable. No obstante,

en los últimos años nos han dejado muy buenos profesores y eso revela que debemos mejorar nuestros incentivos para todo nuestro cuerpo académico, y no solo pecunarios.

Creo también que nuestra misión es clara, la investigación y la docencia debe contribuir a tener un mejor país; es por esto que debemos incrementar nuestras redes con el exterior. El conocimiento y la investigación están cada vez más globalizados y nuestros referentes ya no son solo locales. En la medida que logremos seguir avanzando en agregar más y mejores convenios con universidades extranjeras para generar proyectos conjuntos, aumentar visitas de profesores de las mejores universidades del mundo, e incrementar el intercambio de nuestros alumnos, estaremos más cerca de cumplir con este objetivo.

**La relación e interacción con los profesores y entre los propios alumnos es un tema que ha mencionado como prioritario, ¿qué piensa hacer en esta área?**

Efectivamente es muy importante y lo he dicho desde que llegué a la Facultad como académico. Es fundamental que haya una interacción fluida y permanente entre profesores, alumnos,

y por supuesto también, con el personal de colaboración.

Estoy convencido que nuestra misión debe ir más allá del mero trabajo académico. Debemos ser instituciones ejemplares tanto en el funcionamiento como en la forma de resolver nuestros conflictos.

Hemos visto que Chile, en particular las universidades, se han visto enfrentadas a demandas –legítimas por cierto- de igualdad de género y respeto a la diversidad. La Universidad debe ser un ejemplo de tolerancia e integración, donde todos tienen espacio y los problemas se solucionan con el diálogo y la razón, con la cara descubierta y sin violencia, o recurriendo a slogans vacíos.

Esta Facultad ha sido un modelo de inclusión sin sacrificar la calidad. Debemos ser capaces de seguir demostrando que calidad e inclusión no representan opuestos; por el contrario, la inclusión debe ocurrir en un ambiente de excelencia académica, de otro modo se pierde parte central de su sentido.

**La Facultad ha crecido de forma muy considerable. Entre los estudiantes de pre y postgrado, tenemos casi 5 mil alumnos. ¿Cómo piensa enfrentar este crecimiento para asegurar seguir contando con una de las infraestructuras universitarias más modernas del país?**

Para esto y solo para comenzar, es que existe un plan de infraestructura que continuará con los muchos avances que se han realizado en esta materia. Ya tenemos en desarrollo la construcción del edificio X Center, que sumará más de 2.400 Mt<sup>2</sup> y será un espacio destinado exclusivamente para nuestros alumnos. Es por esto que tiene contemplado salas de estudio, espacio para co-work, deportes y cafetería.

Como académico y porque una de las principales misiones es la de hacer que nuestros estudiantes aprendan e incorporen no solo las disciplinas si no que metodologías de aprendizaje, para que puedan profundizar y seguir aprendiendo cuando ya las materias queden obsoletas, una de mis prioridades será también, la de modernizar las técnicas de enseñanza y de relación con los estudiantes. “El conocimiento básico que tienen que dominar los alumnos es más o menos estándar. La pregunta entonces es cómo se enseña y cómo se los motiva”.

**¿Cómo espera financiar éste y otros proyectos?**

Lo que nunca nos ha faltado es creatividad. Por ahora, financiamos este edificio con lo que generamos, pero también con aportes externos y donantes. De hecho, quiero mencionar y agradecer la generosa donación que realizó hace solo unas semanas la empresa Arauco. El aporte de \$ 250 millones nos está permitiendo financiar  $\frac{1}{4}$  del valor de este edificio, y ya tenemos otras empresas interesadas a las que espero empezar a visitar para concretar los aportes en los próximos días.

**Los Centros de Alumnos valoraron mucho la cercanía y la primera reunión abierta que sostuvo con estudiantes, ¿espera seguir en esta línea?**

Tal como mencioné antes, creo que hay que saber escuchar y dialogar. Me gusta tener una relación abierta con los alumnos. Entender qué es lo que piensan, sienten, y cuál es su visión de las cosas, también nos enriquece y nos ayuda a entenderlos. Pero así también esta relación debe ser recíproca. Es necesario que los alumnos también entiendan en qué estamos y cuál es nuestro norte. Así, en conjunto, podremos avanzar a través del diálogo y la buena convivencia.

**¿La instalación de la oficina de Género y Diversidad Sexual, responde a este diálogo?**

El tema del acoso sexual universitario es un tema que me preocupa mucho. Hay situaciones que simplemente explotan porque no se sabe reconocer las señales con la debida anticipación.

En la Facultad se ha creado una mesa de diálogo para analizar estas materias y lo interesante es que sesiona una vez por semana, está compuesto por integrantes de los tres estamentos –alumnas, alumnos, funcionarios, funcionarias, académicas y académicos-. Estoy seguro permitirá avanzar y anteponerse a cualquier problema que pudiese surgir.

De hecho somos una de las dos facultades que tiene una oficina de género. Acabo de presentar a quien se hará cargo de la dirección de esta oficina. Ella es Inés Castro, es psicóloga, con una vasta y muy exitosa experiencia en estos temas, así que estoy seguro será también un gran aporte para nuestra Facultad.

Francisca Castro, directora de empresas:

**“Siempre he estado abierta, inquieta y sin susto por los desafíos”**

Conocida por su capacidad de negociación y encontrar soluciones, la egresada de la FEN repasa su carrera y cómo ha sido desempeñarse en mundos tradicionalmente masculinos.

**F**rancisca Castro Fones, ingeniero comercial de la Universidad de Chile, dejó su nombre inscrito en la historia empresarial del país al liderar la mayor transacción que se recuerde, por 6 billones de dólares, con que se concretó el Ejercicio de la Opción de Compra de Codelco por el 49% de Anglo American Sur, transacción que requirió levantar el financiamiento con una estructura ad-hoc que permitiera llevar adelante la operación, llegar a un acuerdo transaccional con Anglo American, la transferencia de propiedades mineras, un Pacto de Accionistas y negociar con Mitsui, uno de los más relevantes conglomerados japoneses.

Como gerente de Negocios Estratégicos de Codelco entre 2011 y 2015, Francisca estuvo al frente de una operación que fue muy celebrada y que la posicionó en el salón de la fama de los ejecutivos mundiales, aunque ella cultiva un bajo perfil.

### Una carrera que partió en la universidad

Francisca cuenta que su carrera partió esforzándose en la universidad para conseguir la ayudantía de alguna cátedra. Proveniente de una familia artística, se dio cuenta que debía construir un acercamiento con el mundo empresarial y de los negocios. Estudiosa y aplicada, lo consiguió y, después de graduarse, su matrimonio la llevó a Uruguay y luego a Washington, donde trabajó en el Banco Mundial. Al volver, y habiendo construido redes con el Ministerio de Hacienda, se integró al equipo de trabajo de la Dirección de Presupuesto.

Luego entró al Sistema de Empresas Públicas, SEP, donde fue Directora de compañías como EFE, Correos, Enami y Metro, hasta que se desempeñó en la Coordinación General de Concesiones, en el MOP. “Hasta que apareció una alternativa en Codelco, que

era hacerse cargo de sus proyectos de nuevos negocios y sus filiales. Me interesó y ahí pasé 8 años”.

Ese período lo divide en dos grandes etapas. La primera, dedicada al ordenamiento de las filiales, con hitos como la venta de la participación de Codelco en eléctricas y la creación de GNL Quintero Mejillones; y la segunda, marcada por la operación con Anglo American Sur y Mitsui.

Tras 8 años intensos, consideró necesario dar un giro y pasar a otra etapa, la participación en Directorios, en los que ya tenía experiencia como representante del Ministerio de Hacienda o Codelco en empresas públicas como Zofri, Polla Chilena de Beneficencia, Enami o ECL, SCM El Abra y el Puerto de Mejillones, entre otros.

Sin embargo, los planes no resultaron tan pronto como ella esperaba. “En el mundo del gobierno corporativo, las oportunidades se van dando cada cierto tiempo y no siempre uno cumple con las calificaciones que se requieren para el cargo. Los directorios se conforman por varias personas donde cada una tiene que ser parte de un equipo. Tal como en el fútbol, no necesitas puros defensas o centro delanteros. Se necesita un equipo que te vaya aportando distintas visiones y diferentes ángulos. Entonces, que uno calce muchas veces requiere tiempo”, dice.

Tras un riguroso proceso de búsqueda y selección, en noviembre de 2016 fue nombrada directora de Antofagasta Minerals; en enero del año siguiente, miembro del Comité de Clasificación de Riesgo de las AFP; en abril de 2017, el Sistema de Alta Dirección Pública la selecciona como miembro del Panel de Concesiones de Obras Públicas y en abril de este año, directora de Salfacorp.



## Inquietud por los desafíos

Francisca siente que se le dan bien los negocios y estructurar soluciones para problemas complejos. “Siempre he estado abierta, inquieta y sin susto por los desafíos”, afirma.

### ¿Ha sentido dificultades en su carrera por ser mujer?

Una compañera en un directorio en Estados Unidos me dijo ‘cuando nosotras hablamos es porque nos leímos hasta el pie de página’, y es verdad. Yo nunca me he sentido discriminada pero sí es cierto que yo venía con un training de estudiar y trabajar y en ese sentido hacía la pega tal vez mejor que mis pares hombres; aunque no puedo decir que sí la hacían o no, simplemente yo siempre “hago la tarea”, entonces yo me sentía siempre bien preparada. Y lo otro que tuve, fueron buenos jefes que me permitieron desplegar y desarrollarme. Ahora, efectivamente en los directorios siempre fui la única mujer, pero nunca me sentí incómoda. Sí reconozco que no todo el mundo vivió lo mismo y sé y también viví momentos desagradables. Pero en mi mundo yo no me sentí discriminada, porque yo trabajaba hartito y además lo pasaba muy bien haciéndolo. Sin embargo, compatibilizar esto con el mundo familiar es complicado. Para mí había un bien superior que era llegar a comer con mis hijos, siempre decía ‘yo tengo un directorio que para mí es el más importante, el que más me exige y el que más me va a rentar en el futuro, y ése es estar comiendo en mi casa todos los días’. Tenía un costo personal porque me acuerdo de estar muy estresada a las 75.30 de la tarde porque se estaba acabando el tiempo y me tenía que ir, me llevaba mucho trabajo para la casa pero también era porque estaba en un trabajo que me gustaba y apasionaba. Pero que cuesta, cuesta, sobre todo en este país. En Estados Unidos era distinto, existía todo un set de apoyo para la familia completa. Acá no y hace falta. Somos muy distintos hombres y mujeres, pero tenemos las mismas obligaciones y responsabilidades y debe haber equidad y justicia en el sentido de que haya posibilidades y oportunidades para desarrollarnos”.

### ¿Siente que se ha avanzado?

Claro que sí, hay un esfuerzo que ha hecho Comunidad Mujer, Mujer Empresaria y grandes grupos por dar un espacio y equilibrar un poco más la cancha. Cuando uno trata de poner mujeres en la mesa, cuesta. Es cierto que es algo que se necesita y es importante para mi generación, pero que se va a ir dando para las generaciones que vienen, porque hoy hay muchas más mujeres que estudian y trabajan. En mi época, las mujeres que salimos de la universidad éramos muchísimo menos que los hombres, un 10 o 15%, y de esas trabajamos menos del 50%, entonces también es cierto que mujeres de mi edad que hayan

salido de la FEN y que puedan tener cargo directivo, no hay tantas. Falta masa crítica.

Creo que es importante ir generando la cultura, el conocimiento y darle solución al problema. Son importantes los movimientos que se han desarrollado, los valoro mucho y los apoyo. Le han dado visibilidad a algo que hay que resolver, porque sin duda hace falta avanzar. Me parece muy rescatable todo lo que se ha hecho por avanzar y ponerlo en la palestra. Hay que seguir en posibilitar ahora que la mujer trabaje, que no sea salir a trabajar pero no tener cómo hacer familia. Si queremos un país donde haya familias -y a mí me parece que es así-, tenemos que poder tener soluciones de logística, que los niños estén en lugares adecuados, cuidados hasta las 6 de la tarde; resolver el tema de la salud y los mayores costos asociados a la maternidad que se le imputan a la mujer, que para una empresa no sea más cara una mujer. La familia es de todos, no solo de un hombre y una mujer, sino que de un país que quiere seguir fomentándola. Pero para eso se necesita avanzar en soluciones. Hay varias lagunas todavía.

### ¿Qué aportan las mujeres en los cargos directivos?

A mí me gusta el fútbol y los ejemplos son fáciles de entender. En los equipos tiene que haber de todo, centro delanteros, el que mete goles, mediocampista, porque todos aportan desde sus habilidades. En los equipos directivos pasa lo mismo, no solo en un tema etario sino también de género y cultural. Hoy, que enfrentamos problemas complejos y multicausales, desafíos múltiples y donde las respuestas no son obvias, aporta tener alguien de otro lado, aporta tener mujeres y hombres, aporta tener jóvenes y mayores, la diversidad aporta, y por lo tanto en un directorio donde siempre ha habido solo hombres, por supuesto que aporta la inclusión de mujeres. Y desde la premisa de que todos somos capaces, todos sabemos y podemos aportar y agregar valor.

### ¿Qué le dejó la formación de la FEN?

Tuve sólida formación técnica, la parte financiera, econométrica, finanzas internacionales, macroeconomía, todo fue muy sólido. Eso te ayuda porque uno inmediatamente sabe desde dónde plantearse o por lo menos abrir soluciones. Lo otro que te ayuda es el prestigio de la universidad. No era lo mismo ser de la Universidad de Chile que venir de otra universidad, tenía cierta reputación por lo mismo que digo, el conocimiento técnico, entonces alguien que contrata a alguien de la Chile sabe que tiene que venir con cierto grado de conocimiento. Diría que esas son las dos cosas más importantes. Los profesores que tuve estuvieron a la altura y yo les estoy muy agradecida.

Janet Awad, Region Chair de Sodexo Latinoamérica y  
Country President de Sodexo Chile:

**“Tenemos que avanzar  
hacia la adaptabilidad y  
la flexibilidad”**

Con más de 25 años de carrera desde que egresara de ingeniería comercial en la FEN, Janet Awad se ha labrado un sitio de prestigio en el mundo de los negocios. Region Chair de Sodexo Latinoamérica y Country President de Sodexo Chile, ha ido sumando cargos y pergaminos que la tienen como la primera mujer en ocupar la vicepresidencia de la Sofofa, directora de Comunidad Mujer y de Amcham, miembro del Círculo de Honor de la FEN, entre otras responsabilidades que hacen de su agenda un complicado puzzle.

En esta entrevista, la ejecutiva habla de su trayectoria y cuál es su mirada frente a las oportunidades de las mujeres para hacer carrera en el país.

### ¿Siente que ha sido más difícil su carrera por ser mujer?

Nunca ando muy preocupada de esos detalles, no soy muy sensible a cómo me miró o cómo me trató. Creo que eso ayuda porque yo soy bastante más simple para mirar las cosas. Ahora, puntualmente en el ámbito laboral, el hecho de trabajar en una empresa internacional ayuda mucho porque la aproximación que tiene es mucho más inclusiva, no solo con mujeres sino con otros tipos de minorías, personas con capacidades diferentes, preferencias sexuales distintas, otras culturas o etnias. Nosotros estamos acostumbrados a trabajar con personas de distintas nacionalidades y otros idiomas. Eso evidentemente ayudó. Hace 20 años en el sector minero era extraño que uno se presentara como gerente general de una empresa que prestaba servicios a la minería; ahora, todas las grandes empresas mineras están buscando incrementar la participación de mujeres en las distintas áreas de su negocio.

Creo que, aunque falta mucho, se ha avanzado en relación a muchos años atrás. Pero sí hay un trabajo que tenemos que hacer las empresas para hablar realmente de iguales condiciones pero en todo el sentido de la palabra: condiciones para poder promoverse dentro de la organización y al mismo nivel de responsabilidad, el desempeño sea remunerado de la misma manera.

### ¿Y a nivel de apoyo para la familia?

Creo que ha cambiado un poco la mirada. En las parejas más

jóvenes es mucho más colaborativo y compartido el trabajo de la familia. En mi generación y generaciones más antiguas estaba mucho más presente la idea de que era la mujer la que tenía que estar al cuidado de los niños y el hombre proveer, entonces todos los trabajos de alta responsabilidad, que te implicaban incluso ausencias de tu casa, eran más asignados a los hombres. Los jóvenes hoy se mueven en otra dinámica, uno los ve y comparten los temas. Ahora, en mi caso particular, obviamente tuve un marido que tenía una apertura porque sino yo no hubiera podido hacerlo, si no hubiera tenido la disposición y cooperación para prestarme soporte en más de una ocasión, no hubiera podido avanzar. Pero veo que las generaciones nuevas están mucho más sensibilizadas.

Ahora, si me preguntas como país, yo creo que todavía falta porque tenemos la cultura del presencialismo, si tú no estás en el trabajo desde el alba hasta que sale la primera estrella, si te vas antes, se piensa que no eres un buen trabajador. Eso todavía hay que derribarlo. Tenemos que avanzar hacia la adaptabilidad y flexibilidad, y donde no se vea que hay un deterioro en la relación trabajador empleador por el hecho de que la persona hace su tarea en otro lugar físico, entra en un horario diferido, o incluso que ciertos días de la semana puede estar ausente porque tiene alguna necesidad particular o sencillamente tiene trabajos por objetivos que no le hacen necesario tener que cumplir horario.

Ahí sí que nos falta mucho, y te estoy hablando a nivel ejecutivo, en cuanto a cómo la mujer tiene herramientas y soporte para ir avanzando en su carrera ejecutiva. Pero la parte más dramática es que el cuidado de los hijos y la poca flexibilidad son las barreras por las que muchas mujeres no entran al mercado laboral. Hay estudios económicos que dicen que si entraran, el impacto que tiene en el crecimiento, en el PIB, es brutal. Las últimas estadísticas decían que había más de un millón 400 mil mujeres desocupadas y, cuando les preguntas la principal razón, es la falta de flexibilidad y de redes de apoyo para poder desempeñarse.

### ¿Cómo la han recibido en la mesa de la Sofofa?

No solo en este período sino que también en el mandato anterior ya había una intención clara y decidida de ver cómo

## La ejecutiva, también primera vicepresidente de la Sofofa, dice que en Chile prima la cultura del “presencialismo”, que dificulta avanzar en condiciones más flexibles para que las mujeres trabajen y hagan carrera.

se aumentaba la participación de mujeres en este gremio. Ahora, dadas las características que tenían los estatutos, en ese minuto hubo que hacer una excepción porque pedían que los consejeros fueran gerentes generales de las empresas y cuesta encontrar mujeres gerentes generales. De hecho, todos hablan de estadísticas de directorios y nadie habla de estadísticas de mujeres en cargos de gerencia general, y yo creo que ese porcentaje debe ser menor. Eso obviamente ponía una barrera y por eso se hizo una excepción a los estatutos, que es la misma que se hizo ahora, para permitir que mujeres de primera línea de la empresa pudieran optar a ser consejeras. Somos 11 consejeras que venimos tanto por la parte gremial como empresarial, pero así y todo llegamos recién al 9% de representación, o sea falta mucho todavía.

Creo que nuestra presencia le da una mirada diferente y el comité ejecutivo es mucho más mixto, balanceado, hay dos mujeres más (Carmen Román y Rosario Navarro), se dan discusiones distintas y cuando hay una sola mujer en la mesa tampoco te ayuda mucho. Estos son pasos históricos que ayudan a construir un mundo distinto y más balanceado y, de nuevo, todos estamos conscientes que no es suficiente pero también los pasos hay que darlos de a poco y tenemos que ir construyendo entre todos y entendiendo sobre todo el valor que aporta.

### ¿Cuál es su visión del aporte de las mujeres en las empresas?

El problema es que la gente cree a veces que alguien dijo que es bueno tenerlo, entonces ahora está de moda tener más mujeres en los cargos de responsabilidad y salir bonito en la foto. Yo diría que es el error más grave porque lo interesante es entender realmente qué aporta la presencia de mujeres, y que no solamente tiene que ver con el valor económico, donde muchas veces se habla cómo se mueve el precio de las acciones o el retorno sobre patrimonio y se dan todos estos estudios internacionales que hacen referencia a eso. Pero nosotros en Sodexo, que es una empresa que tiene esto como prioridad

mundial, hemos hecho dos versiones de estudios con más de 50 mil gerentes en sitios que calificamos de balanceados (los que son 60-40, sea hombre o mujer) y desbalanceados, que son menos que eso, y haciendo comparativo ha resultado súper relevante en términos de que los que están mejor balanceados tienen mejor desempeño en los niveles de compromiso, clima organizacional, accidentabilidad y tiempo perdido, notoriedad de la marca (top of mind, brand awareness, reputación) e impacto en los clientes. El último estudio muestra que hay no solo más satisfacción sino permanencia, la fidelización y lealtad es mucho mayor en aquellos clientes que están en sitios más balanceados. Así que eso es lo que falta, un trabajo de sensibilización, que la gente se eduque y entienda que el valor de la inclusión dentro de las organizaciones o la sociedad es algo que aporta y es por eso que se busca.

### ¿Qué recuerda de sus años en la Universidad de Chile?

Era ordenada sobre todo en las materias que eran más complejas para mí, ahí me sentaba literalmente en la primera fila. Tengo muy buenos recuerdos. La Universidad de Chile tiene el gran sello de ser un punto de encuentro muy diverso, donde a pesar de las diferencias de todo tipo, educacionales, culturales, socioeconómicas, nunca sentí que fueran barreras para poder trabajar en conjunto. Es un valor que no sé si muchas casas de estudio lo tienen. Tengo buenos recuerdos, buenos amigos con los que todavía nos juntamos y trato de estar presente en ciertas actividades porque es bonito estar siempre ahí. Los ramos más humanistas como marketing, relaciones laborales, recursos humanos, derecho, se me daban mucho más fácil, para las finanzas y esas cosas sufrí algo más. Al final la parte técnica es un pedazo de ti como persona y profesional. El gran valor es aprender a vivir en un mundo mucho más diverso y donde hay que balancear muchas cosas, desarrollar una mirada más global e integral de las problemáticas y obviamente tener conocimientos técnicos para poder dirigir los equipos hacia el camino que uno está buscando.



**SUSCRÍBETE**  
a La Tercera  
**Y DISFRUTA NUESTRAS**  
**PROMOCIONES**



## ELIGE TU PLAN

**PLAN FINDE**  
Viernes a Domingo

**\$5.990 / MES**

**PLAN FULL**  
Lunes a Domingo

**\$9.990 / MES**

**CLUB**  
LATERCERA

Con tu Suscripción disfruta de todos los beneficios de **Club La Tercera** para ti más 4 adicionales

**LT LATERCERA**  
EL CHILE QUE SOMOS

Promoción válida para suscripciones realizadas en y con despacho en Región Metropolitana hasta el 31 de diciembre de 2018. El porcentaje de descuento se calcula sobre el valor lleno de los planes de suscripción La Tercera. No acumulable con otras promociones. No válida para renovación de suscripciones. Todos los planes de suscripción están sujetos a factibilidad de distribución, con un máximo de 2 suscripciones por contratante. Las suscripciones tendrán una duración mínima de 12 meses. Las suscripciones tienen un valor desde \$3.590 mensuales IVA incluido. Forma de pago: vía PAT, 1 o 3 cuotas con tarjeta de crédito (con interés o sin interés según empresa administradora) o hasta 3 cheques. Infórmate sobre las condiciones de entrega y los costos de despacho.

**SUSCRÍBETE EN**

 [suscripciones.latercera.com](http://suscripciones.latercera.com)

 600 8 372 372

# FRICCIONES DEL SISTEMA MARÍTIMO PORTUARIO NACIONAL

44

5153917

2.6m  
8'6"

ic  
87

• Daniel Fernández

En un mundo cada vez más globalizado, el sector marítimo portuario cumple un rol de creciente importancia en el comercio exterior chileno. El 94% de la carga de comercio exterior del país se mueve actualmente por vía marítima, y Chile está aumentando constantemente su intercambio con el mundo.

A marzo de 2018, las exportaciones realizadas por vía marítima tuvieron un alza de 17,4% en relación al valor FOB (en dólares), mientras que las importaciones crecieron un 14,4% en relación al valor CIF (en dólares), según datos del compendio estadístico de Aduana Enero – Marzo de 2018. En un horizonte de más largo plazo, podemos decir que en los últimos 15 años el transporte de carga a través de contenedores se ha triplicado en volumen. En términos de valor, las exportaciones e importaciones alcanzan los 126.720 millones de dólares anuales (2017).

El dinamismo asociado a este sector impone exigentes desafíos logísticos para responder de manera eficaz al alto nivel de actividad, especialmente en lo que se refiere a contenedores. Cuando una nave llega a Chile, su carga se enfrenta a una serie de fricciones transaccionales que representan ineficiencias y/o costos para el sistema completo de comercio exterior, en el cual el puerto es sólo una parte de una cadena logística.

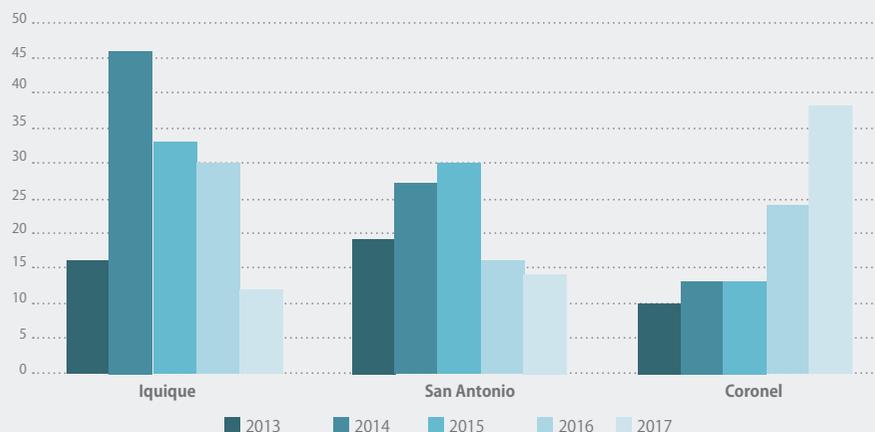
La primera de estas fricciones es la disponibilidad de puerto para atracar, la que se ve afectada por los efectos del cambio climático, que provoca un incremento de las marejadas y condiciones climáticas adversas. Entre 2013 y 2017, el sistema

portuario de Chile estuvo “no disponible” o cerrado, en promedio, un 9% del año, y en algunos puertos esta falta de acceso llegó a un 25%. Esto implica que, en total, durante ese periodo, los puertos chilenos acumularon 1.400 días sin operar. Cada día de cierre del sistema portuario de Chile tiene un costo aproximado de 8,3 millones de dólares para el conjunto de actores que participan de la cadena, lo cual hace imprescindible estudiar el fenómeno y contar con modelos predictivos e instrumental adecuado. La Dirección del Territorio Marítimo de la Armada viene realizando, en conjunto con los actores del sector, un análisis para actualizar los criterios para la toma de decisiones en materia de cierres parciales o totales de puertos para determinadas naves, con el objetivo de reducir estos eventos críticos.

Cuando no hay frentes de atraque disponibles, las navieras deben buscar otras alternativas en puertos extranjeros para descargar sus contenedores de comercio exterior, porque la actual legislación no permite movilizar sus cargas entre puertos nacionales, situación que debiera cambiar hacia una mayor flexibilidad para movilizar los contenedores dentro del país.

La segunda fricción es administrativa, y se relaciona con los servicios públicos involucrados en los procesos portuarios, como el SAG, Aduanas y PDI, entre otros. Mensualmente se requiere presentar, gestionar y aprobar, en promedio, más de 170.000 documentos que requieren a lo menos un trámite, para así completar las formalidades de casi 10 millones de

Gráfico 1. Cierre de Puertos



Fuente: Naviera Socio CAMPORT



toneladas mensuales en promedio de productos de importación y exportación que mueve nuestro sistema portuario. Estos trámites son realizados en forma manual por los distintos servicios públicos involucrados en la cadena, siendo que existe la tecnología, el conocimiento y la experiencia para digitalizar estos procesos, agilizar su tiempo de ejecución, optimizar la tramitación y aumentar con ello la eficiencia y productividad del sistema.

Una tercera fricción está asociada con los costos de acceder a los sitios de atraque: las tarifas de servicios marítimos y la tasa de uso portuario. La autoridad marítima cobra a las empresas navieras tarifas de servicios marítimos por concepto de señalización y practicaje, que ella misma dispone y provee. Esta estructura de cobros, a la que está afecto el 100% del comercio exterior, está entre las más altas del mundo y debiera revisarse para estar en sintonía con los costos reales de otorgar estos servicios. Adicionalmente, los puertos públicos cobran una Tarifa de Uso Portuario (TUP) cuya recaudación está orientada a generar recursos para mejorar las condiciones de acceso a los bienes comunes de los puertos. Los fondos recaudados por este concepto superan los USD 320 millones en 10 años. Sin embargo, no se conoce su destino ni el nivel de reinversión.

Por otra parte, los puertos nacionales, tanto públicos como privados, han respondido a tiempo a los cambios de la industria naviera. De este modo, la cuarta fricción, la transferencia de contenedores desde las naves a los frentes de atraque, muestra indicadores positivos que son comparables con aquellos de países desarrollados, con una tendencia sistemática a mejorar en el tiempo.

La quinta fricción, que se produce en los accesos al puerto y en relación con la conectividad hacia el destino de la carga, es de gran impacto. Las redes viales de las principales ciudades

puerto, como Valparaíso, San Antonio, Antofagasta, Iquique y Concepción, sufren de alta congestión, situación que se agravará con el aumento de la concentración del tráfico de camiones desde y hacia los recintos portuarios, como explicaremos más adelante. A modo de ejemplo, en los puertos de la zona central prácticamente la totalidad de la carga de comercio exterior es movilizadora a través de camiones, con el consiguiente impacto en las ciudades-puerto y en sus vías de acceso.

Esta ineficiencia se produce como consecuencia de la restringida capacidad de la infraestructura para soportar los aumentos de flujo (del orden de 50% en 15 años para las vías transversales de conexión con el litoral), en especial de los automóviles que “bloquean” el sistema logístico de movimiento de carga en camiones. El costo de mantener la carga de contenedores inmovilizada en el sistema portuario chileno por 24 horas es de aproximadamente 3,6 millones de dólares, siempre que la carga no pierda la nave.

Las cifras hablan por sí solas. A modo de ejemplo, actualmente el 70% del costo que pagamos en Chile por el ítem transporte de algunos productos provenientes de Asia corresponde al transporte terrestre. Apenas un 30% del costo de transporte final está asociado al movimiento marítimo que implica traer el producto desde Asia a nuestras costas. Este factor -la quinta fricción- aumenta los costos de las importaciones e impacta en la competitividad de nuestras exportaciones en el extranjero.

Junto con invertir en accesos urbanos y carreteras, es fundamental buscar mecanismos para implementar un sistema ferroviario eficiente para el transporte de carga desde los puertos hacia los centros de consumo. El aumento del tamaño de las naves genera pulsos de descarga con mayores volúmenes de contenedores transferidos por cada recalada, generando demandas puntuales más elevadas. Cada una de estas naves de



mayor tamaño puede llegar a descargar hasta 2 mil contenedores, los que deben ser actualmente trasladados hacia los centros de consumo por la misma cantidad de camiones.

Ampliar la capacidad vial sólo representa una solución de corto plazo, ya que el incremento del parque automotriz la haría colapsar nuevamente en el mediano plazo. En cambio, un sistema ferroviario eficaz, como componente de una solución logística integral del sistema, representa una solución de largo alcance. El ferrocarril no sólo es eficiente desde el punto de vista del movimiento de productos de comercio exterior, sino también desde los ámbitos medioambientales y de seguridad.

La sexta fricción corresponde al sistema de distribución final de la carga, que está siendo desafiado por el cambio revolucionario en las tendencias de consumo desde un sistema “push” (empujando por la oferta) hacia uno del tipo “pull” (tirando desde la demanda) alentado por el comercio on line, y que permite a los consumidores elegir un producto desde las vitrinas virtuales de cualquier parte del mundo.

Este nuevo fenómeno es relevante no solo para la industria del retail, sino también para la industria marítima portuaria, ya que requiere un cambio adaptativo de las cadenas logísticas para cumplir con los requisitos de tracking, rapidez y menores costos que demandan los consumidores. Es también un desafío para la gestión de tráfico en las ciudades, impactada por el traslado de paquetería a sus destinatarios finales.

Como país, pagamos por estas fricciones a través de mayores costos y pérdidas de competitividad. Como país, pagamos por estas fricciones a través de mayores costos y pérdidas de competitividad. Prueba de ello es que, transcurridos once años (2007 a 2018), nos encontramos a la misma distancia del país mejor rankeado en el LPI (Logistic Performance Index, Banco Mundial). Ello nos impone el desafío de minimizar el impacto de

estas fricciones mediante una agenda público-privada eficaz que nos permita generar un salto cuantitativo. La Comisión Nacional para el Desarrollo Logístico (Conalog), presidida por el Ministerio de Transportes, es una buena instancia para desarrollar una agenda de eficiencia del sector marítimo portuario, en la medida en que se le dote de mayor representatividad y capacidad de acción. Para ello debieran integrarse a la Comisión los ministerios de Defensa, Trabajo y Vivienda y Urbanismo. A su vez, se debe otorgar al Comité mayores atribuciones que le permitan definir reservas de espacios costeros con aguas abrigadas para uso portuario y disponer las áreas de apoyo necesarias, logrando los acuerdos previos y las resoluciones necesarias para reservar este uso.

Sin una institucionalidad robusta, que permita avanzar coordinada e integralmente en corregir las fricciones presentes en el sistema marítimo portuario, corremos el riesgo de perder nuestra posición de liderazgo en Latinoamérica, dejando el espacio para que otros países tomen ventaja. La prioridad hoy es reducir las fricciones crecientes que impactan los costos de las exportaciones e importaciones chilenas. El diagnóstico es claro y compartido; sólo falta la decisión de actuar, y como consecuencia, orientar los recursos adecuadamente.

#### SOBRE EL AUTOR



**Daniel Fernández Koprich**  
Ingeniero Civil  
Presidente de la Cámara Marítima y  
Portuaria de Chile

Nuevo Segmento para Bonos Verdes en la Bolsa de Comercio de Santiago:

# Chile da significativo paso y se posiciona como líder en Latinoamérica

48

La Bolsa de Comercio de Santiago lanzó nuevo instrumento de mercado que permite al país recibir inversión climática.

Tres empresas chilenas ya han emitido a través de este instrumento de inversión, y se espera que antes de fin de año surjan otras más.

En abril de este año, Chile se sumó a la tendencia mundial de bonos verdes y sociales. Y lo hizo desde dos frentes: presentando el nuevo instrumento de renta fija al mercado, y sumando dos empresas locales a esta nueva forma de inversión. Con estas acciones concretas, el país se posiciona como referente en el mercado internacional de inversión climática.

Pero este logro no ha sido al azar. Detrás de ésta y otras acciones hay instituciones y entidades como CLG-Chile, Líderes Empresariales contra el Cambio Climático, que con el apoyo de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, la Embajada Británica de Santiago y la Cámara Chileno-Británica de Comercio, han decidido desempeñar un papel de liderazgo para impulsar el desarrollo de una economía baja en carbono y una sociedad con bajo riesgo climático.

Es así que durante el seminario "Bonos Verdes en Chile: El futuro ya está aquí", co-organizado por la Bolsa de Santiago, Sofofa, CLG-Chile y la Embajada Británica, este instrumento financiero salió a la luz mostrando una realidad mundial asentada en la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible y el

Acuerdo de París.

Según explicó Marina Hermosilla, Directora Ejecutiva de CLG, "en Chile no teníamos la forma de acceder a estos fondos internacionales, es por eso que impulsamos, junto con la Bolsa de Santiago, la creación del segmento de Bonos Verdes en nuestro país, de manera de atraer a esos inversionistas internacionales que están buscando dónde colocar sus dineros, y que no podían acceder al mercado chileno".

El crecimiento de los llamados Green Bonds se ha acelerado desde la firma del Acuerdo de París: durante 2017 alcanzó US\$ 155,5 mil millones y para este año, analistas de Bloomberg consideran que la emisión podría llegar a US\$ 250 mil millones. Sólo la emisión de bonos verdes corporativos debería ser de casi US\$ 150 mil millones este año, con la banca francesa liderando. Según The Climate Bond Initiative, en 2017 se reportaron más de 1500 emisiones de bonos verdes, 78% más que en 2016, pertenecientes a 37 países.

Los grandes inversionistas institucionales están comenzando a reconocer las amenazas y las oportunidades que surgen de los

problemas relacionados con el clima, y es una tendencia internacional que va en aumento. Según información recientemente publicada por Bloomberg, Amundi, el administrador de activos más grande de Europa y que gestiona el fondo de bonos verdes más grande del mundo con International Finance Corp, planea desplegar más de US\$ 2 mil millones en inversiones a través de bonos verdes en mercados emergentes.

Por eso las palabras de Juan Andrés Camus, presidente de la Bolsa de Santiago durante el lanzamiento de abril en SOFOFA: “Nos hemos puesto a la vanguardia de los mercados bursátiles mundiales. Hoy uno de los grandes temas es incorporar los factores de ESG (Environmental, Social and Governance). La sustentabilidad es cada vez más importante para las inversiones. El inversionista siempre busca la mayor rentabilidad con el menor riesgo. Por el lado del riesgo, la sustentabilidad gana relevancia”.

Por su parte, el gerente general de Colbún y presidente de CLG-Chile, Thomas Keller, aseguró que “iniciativas de este tipo muestran que es posible poner la sostenibilidad en el centro del negocio. Esto nos demuestra que tenemos una economía que avanza para limitar los gases de efecto invernadero. La invitación es a que más empresas se decidan a ocupar este instrumento”.

Alineado con este llamado se mostró también Bernardo Larrain, el presidente de la Sofofa, lugar donde se realizó el lanzamiento. “Hacer negocios de manera sostenible es rentable y cada vez más los consumidores exigen estándares éticos y sociales a las empresas. No basta con la retórica de que cuidamos el medioambiente, además tenemos que gestionarlo”, dijo.

De esta misma idea es Hernán Martín, gerente general de la Administradora General de Fondos de BTG Pactual en Chile, quien destacó que “está cambiando la filosofía de inversión de la comunidad de inversionistas. Se están valorando atributos ESG y las compañías que no lo hagan se quedarán afuera del radar de inversión”.

## Pioneras con estándar mundial

Pese al reciente lanzamiento, la historia de los bonos verdes y sociales para Chile partió en marzo de 2017, cuando CMPC emitió su bono verde en la Bolsa de Nueva York por unos US\$ 500 millones. “Este fue el primer bono verde emitido por una empresa chilena en mercados internacionales. Producto de este hito, en

Líderes Empresariales por la Acción Climática, **CLG-Chile**, funciona en la FEN y tiene como objetivo impulsar una economía menos intensiva en carbono y resiliente al clima, buscando que ello se traduzca en oportunidades de desarrollo para Chile.

Sus fundadores son la FEN, la Embajada Británica y la Cámara Chileno-Británica.

Para más antecedentes, visite [clgchile.cl](http://clgchile.cl)

CLG-Chile decidimos impulsar la implementación de esta iniciativa en el mercado nacional”, destacó Marina Hermosilla.

Así, dos empresas más ya se anotaron con este tipo de inversión, pero en la Bolsa de Santiago. Aguas Andinas emitió un bono verde por 1,5 millones de UF -equivalentes a unos US\$ 68 millones- para financiar proyectos de abastecimiento de agua potable, infraestructura resiliente y saneamiento de aguas servidas.

Por su parte, BancoEstado emitió un Bono Social de US\$ 83 millones que se destinarán al micro-emprendimiento de mujeres y al fomento de la bancarización e inversión en micro y pequeños emprendimientos.

Guillermo Pickering, presidente del directorio de Aguas Andinas, indicó que “las decisiones de inversión de la compañía tienen un componente muy fuerte en el impacto positivo para la comunidad y el medioambiente”.

Deneb Schiele, Head of Debt Capital Markets de BBVA Chile, entidad que actuó como asesor financiero y agente colocador exclusivo del bono, destacó que “las empresas tienen cada vez más conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad, por lo que esperamos que los bonos verdes y sociales se vayan consolidado como una alternativa de financiamiento en Chile, tal como está ocurriendo en otros mercados más desarrollados”.

Según informó el gerente comercial de la Bolsa de Santiago, Lucy Pamboukdjian, estos bonos emitidos en Chile fueron adquiridos por completo por inversionistas institucionales chilenos, lo que demuestra que “hay demanda interna para este tipo de instrumentos”, y enfatizó que “el trabajo con CLG ha sido fundamental para que pudiéramos coordinar los esfuerzos con varias partes. Nos ha facilitado el camino, e impulsar este tipo de mercados es parte de nuestra estrategia de desarrollo de mercados sostenibles”.

La Directora Ejecutiva de CLG-Chile agregó que “el modelo de los bonos verdes que adoptó la Bolsa de Santiago es el que establece el Climate Bond Initiative (CBI) y es el que usa la Bolsa de Luxemburgo. A su vez, los organismos verificadores están certificados por el CBI. Esto significa que el sistema que se implementó en Chile cumple con los más altos estándares, aquellos que piden los inversionistas más exigentes para este tipo de instrumentos”, dijo Marina Hermosilla, y va más allá: “el país puede convertirse en un centro para atraer inversionistas europeos interesados en inversión sostenible en Latinoamérica”.



## ¿Qué son los Bonos Verdes?

Los Bonos Verdes o Green Bonds, son un instrumento autorregulado que busca movilizar el mercado de capitales hacia los proyectos y activos necesarios para una transición rápida hacia una economía baja en carbono y resiliente al clima. Se rigen por los criterios que define el Climate Bond Initiative (CBI), organización internacional sin fines de lucro centrada en los inversores, fundada en 2009 por Bloomberg, Rockefeller Foundation, el Gobierno de Suiza, la Foreign & Commonwealth Office de Gran Bretaña, HSBC y Bank of America, entre otros.

Dado que se trata de un mercado autorregulado, es importante contar con la verificación de un tercero independiente que dé la certeza necesaria al mercado, para lo cual CBI cuenta con un listado de verificadores acreditados.

En Chile, los Bonos Verdes son instrumentos de deuda que cumplen lo establecido en la NCG N°30 de la SVS, y que además deben contar con una verificación de un tercero acreditado por la CBI, que certifica que los proyectos incluidos en la emisión cumplen los criterios establecidos, con lo cual la Bolsa de Comercio lo destaca en el segmento de Bonos Verdes.

El primer Green Bond fue emitido por el European Investment Bank en 2007, el cual se destinó a proyectos de energía renovable y de eficiencia energética. Después del Acuerdo de París, este instrumento ha tomado fuerza entre las preferencias de los inversionistas institucionales alrededor del mundo, alcanzando en 2017 los USD 155 mil millones en emisiones.



## ¿Qué proyectos son elegibles para emitir un Bono Verde?

Los bonos verdes se deben destinar a financiar o refinanciar proyectos de mitigación y adaptación al cambio climático, tales como eficiencia energética, agricultura, pesca y silvicultura sostenibles, protección de ecosistemas acuáticos y terrestres, transporte limpio y gestión sostenible del agua, entre otros alineados con la acción climática.



## ¿Cuáles son las empresas que pueden verificar un Bono Verde?

Existen más de 30 empresas acreditadas como verificadores, entre las cuales se encuentran KPMG, Deloitte, EY, PWC y otras más especializadas en auditoría de aspectos ambientales, tales como Carbon Trust, Sustainalytics, Vigeo Eris, entre otras.



### El Rol del Sector Financiero

Si bien empresas grandes están ejerciendo su rol de liderazgo, el objetivo es fomentar la emisión de bonos verdes entre las empresas que han surgido, por ejemplo, al alero de la industria minera o la salmoneicultura. “Son empresas que tienen buenos estándares ambientales, de gobiernos corporativos, seguridad y salud ocupacional, y por lo tanto están en condiciones de emitir bonos verdes. Es cuestión de tiempo que encuentren estas alternativas de financiamiento como algo atractivo”, dijo Marina Hermosilla.

Una forma interesante de masificar las oportunidades que este instrumento ofrece es a través del sector financiero. Dado que para realizar una emisión de un bono es necesario que el emisor esté listado en la Bolsa, ya sea para acciones o para emisión de deuda, ésta es una barrera para las empresas medianas. Un banco puede emitir un bono verde y entregarlo a sus clientes a través de créditos diseñados para el desarrollo de este tipo de proyectos. Es el modelo que está aplicando el BancoEstado con el crédito hipotecario para viviendas energéticamente eficientes, y algo así también será con el Bono Social que emitieron recientemente.

El sector financiero tiene un rol importante que jugar para masificar el instrumento en nuestra economía. Para ello, probablemente requerirá asociarse con otras instituciones que les provean las capacidades técnicas para evaluar los proyectos. Ese es uno de los desafíos que tiene el instrumento. En la medida que más bancos usen los bonos verdes para ofrecer a sus clientes créditos asociados a este tipo de inversiones, el impacto en nuestra economía puede llegar a ser muy significativo.

### ¿Qué es lo que viene?

CLG, en conjunto con la Bolsa de Comercio de Santiago, está realizando talleres y encuentros con diversos sectores, tanto del mundo financiero como desarrolladores de proyectos, para impulsar este instrumento.

Pero eso no es todo. “Tenemos un especialista en financiamiento climático en Londres, quien nos está ayudando a conectar inversionistas europeos que buscan promover una economía baja en carbono, y estaremos con un panel de Green Finance en el plenario inaugural de Chile Day, el 6 de septiembre en Londres, en el que mostraremos la experiencia de la emisión de Aguas Andinas en el mercado chileno”, explica Marina Hermosilla.

“Esto no es filantropía, es la forma de dar respuesta a los requerimientos de los clientes y de los inversionistas del siglo XXI, una tendencia de los mercados que ha llegado para quedarse. En el futuro, todas las inversiones tendrán como requisito estar alineadas con la sustentabilidad, ése va a ser el estándar. Pero mientras ese proceso avanza, los que tomen la iniciativa serán los que capturen las oportunidades. En Chile hay empresas que ya lo están haciendo y esperamos ver pronto cómo el mercado va creciendo en nuestro país”, finaliza la ejecutiva.

## Facultad

### MIT y U. Chile sellan alianza para la formación conjunta en analítica de datos



Hasta 40 estudiantes chilenos por año podrán acceder al Certificado de Análisis de Datos que ofrecerán y operarán conjuntamente la Universidad de Chile y el Massachusetts Institute of Technology (MIT), una de las mejores instituciones de educación superior del mundo, a partir del primer semestre de 2019.

El acercamiento entre ambas instituciones tiene como objetivo fortalecer la capacidad de Chile en el análisis y gestión de datos y potenciar la formación de capital humano en esta área. En este

sentido, el Rector subrogante de nuestro plantel, Rafael Epstein, subrayó la “importancia que tiene para el país que una institución como el MIT se asocie con la Universidad de Chile en estos temas, principalmente para el desarrollo de las organizaciones modernas, tanto públicas como privadas. Este convenio es producto de un trabajo de larga data, que ahora abre enormes desafíos por delante”.

52

## Actividad Académica

### Decano De Gregorio se reúne con directorio de CLG-Chile



El decano José De Gregorio se reunió con el Directorio del Grupo de Líderes Empresariales Contra el Cambio Climático, del cual también es miembro, en la residencia del embajador británico Jaime Bowden, presidente honorario del grupo.

Entre las prioridades que expuso el embajador para su gestión, está la promoción de una economía de crecimiento verde entre Gran Bretaña y Chile, destacando la imagen de liderazgo que tiene nuestro país en estos temas en Latinoamérica.

Con esta mirada, la Directora Ejecutiva de CLG-Chile, Marina Hermosilla, presentó al directorio propuestas frente a los aspectos relevantes en política climática y los avances en el plan de trabajo del año. También destacó el inicio del programa para ejecutivos “Empresa y Cambio Climático: Los Desafíos para la Estrategia de Negocios del Siglo XXI”, que se acaba de iniciar en la FEN.

## Rankings

### U. de Chile lidera Ranking Mundial de Universidades en el país y se posiciona entre las siete mejores de Latinoamérica



El Academic Ranking of World Universities (ARWU) 2018, la clasificación de instituciones de educación superior de mayor prestigio a nivel mundial, destacó por decimosexto año consecutivo a la Universidad de Chile como el plantel número uno del país. El ranking, dado a conocer el 15 de agosto en Shanghai, posicionó nuevamente a la Casa de Bello dentro de las siete mejores universidades de Latinoamérica, podio que fue ocupado en su totalidad por instituciones públicas.

La reconocida medición, elaborada desde el año 2003, ubicó a la Universidad de Chile en el rango de las 301 a 400 a nivel global, registrando además un notable avance respecto al año pasado, desde el puesto 396 al 360. En el país, en tanto, fue seguida por la Universidad Católica, en el escalafón de las 401 a 500, mientras que, en Latinoamérica, las mejor posicionadas fueron tres universidades estatales: la Universidad de Sao Paulo (151-200), la Universidad Nacional Autónoma de México (201-300) y la Universidad de Buenos Aires (201-300).

### FEN lidera como la mejor en Latinoamérica en las áreas de management, economía y administración de empresas en ranking Arwu



La edición 2018 del prestigioso Academic Ranking Of World Universities (ARWU), en su medición por disciplinas, posicionó las áreas de management, economía y administración de empresas de la FEN como líderes del país y Latinoamérica.

Aunque la mayoría de la atención en materia de rankings universitarios la tienen las mediciones que clasifican a las instituciones, también existen aquellas que ponen la lupa más allá, y revisan también el desarrollo de los planteles de educación superior en materias disciplinares específicas.

El Academic Ranking Of World Universities (ARWU), más conocido como el ranking de Shanghai, existe desde el año 2003, y ha tenido a la Universidad de Chile por 15 años consecutivos como líder de nuestro país en su ranking general de instituciones, algo que se refrenda también en la medición a nivel de disciplinas, donde este año fueron evaluadas 54 áreas del conocimiento en base a criterios como el nivel y estadísticas de citación de artículos académicos, colaboración internacional y premios a académicos, y personal de las universidades, evaluando la calidad del trabajo y staff académico.

## U. de Chile cumple una década como número uno del país en ranking internacional SCImago



El Ranking Internacional de Instituciones SCImago 2018 ubicó por décimo año consecutivo a la Universidad de Chile como la primera institución de educación superior del país por su productividad científica e impacto social. La medición, publicada el 20 de junio, reafirmó el liderazgo nacional que ha mantenido durante una década la Casa de Bello dentro del ranking.

La clasificación posicionó nuevamente a la Universidad de Chile como la única institución de educación superior chilena entre las diez mejores de Latinoamérica, junto a un grupo de universidades brasileñas, encabezadas por la Universidad de Sao Paulo (USP), y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y superando a otros importantes planteles como la Universidad de Buenos Aires (UBA). El ranking, que destacó entre las diez mejores instituciones de la región sólo a instituciones públicas, ubicó a la Universidad de Chile número ocho de Latinoamérica, lo que representa un avance de un puesto en el escalafón regional respecto a la misma medición realizada en 2017.

## Investigación y académicos

### Académico del Departamento de Economía publica en importante Journal



El trabajo de Francisco Pino “Property Rights and Gender Bias: Evidence from Land Reform in West Bengal”, en co-autoría con Sonia Bhalotra (University of Essex), Abhishek Chakravarty (University of Manchester) y Dilip Mookherjee (Boston University) ha sido aceptado en American Economic Journal: Applied Economics.

El artículo analiza el efecto de la reforma agraria en Bengala Occidental (India) en las preferencias por el sexo de los hijos. Los autores constataron que en lugares donde la reforma se implementó con mayor intensidad, la tasa de sobrevivencia de hijos hombres es mayor que la de hijas mujeres. El efecto se observa en hogares sin hijos primogénitos hombres. El sesgo se manifiesta tanto en el ratio de sexo al nacer como en la tasa de mortalidad infantil. Los resultados muestran que una reforma orientada a mejorar la distribución de tierras puede tener efectos no deseados en el bienestar de grupos discriminados en la sociedad.

## Profesor Jara es coautor de capítulo en libro editado por Cambridge Scholars Publishing



En etapa de pre publicación se encuentra el libro “Corporate Social Responsibility Disclosure and Assurance: A Growing Market”, que próximamente editará Cambridge Scholars Publishing, en el que el profesor Luis Jara Sarrúa participa como coautor del capítulo 3, titulado “Disclosure of Social Issues in Latin American Sustainability Reports: An Exploration in Argentina, Chile and Peru”.

Junto con él, participaron en este artículo los profesores José Mariano Moneva de la Universidad de Zaragoza (España), Julio Hernández-Pajares de la Universidad de Piura (Perú) y Juan Pablo del Barco de la Universidad del Litoral (Argentina).

La investigación de los académicos tuvo por objetivo estudiar con mayor profundidad la dimensión social de los informes de sostenibilidad que publican las organizaciones. Este concepto, indican los autores, es más confuso respecto de la información proporcionada en las dimensiones ambiental y económica de estos reportes.

---

## Revista “Estudios de Economía” obtiene alto factor de impacto y se consolida como la revista de economía más citada en Latam



Con interesantes trabajos de investigación, la edición del primer semestre de la revista “Estudios de Economía” (Web of Science), perteneciente al Departamento de Economía, fue publicada en junio, abordando temáticas de gran interés. Según el último reporte del Journal Citation Report, “Estudios de Economía” obtuvo un índice de impacto de 0.545.

El volumen N° 45 de la revista del Departamento de Economía contiene artículos que abordan temáticas tales como crecimiento económico, organización industrial, mercado laboral, entre otros.

“Estudios de Economía” es publicada desde 1973, con una frecuencia de dos veces al año, por el Departamento de Economía de la Universidad de Chile. Su propósito es publicar trabajos empíricos y teóricos en todos los campos de la economía.

## Académicos del DCS participan como editores en edición especial en la revista *Kybernetes*



Los académicos del Centro de Gestión de Información para los Negocios del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información, Christian Cancino, Sigifredo Laengle y Gustavo Zurita, junto al profesor José María Merigó, participarán como editores invitados en un número especial de la revista internacional de Cibernética, Sistemas y Ciencias de la Gestión, *Kybernetes*, titulado *Inteligencia Computacional en Ciencias de la Gestión*.

Como editores invitados, los profesores Cancino, Merigó, Laengle y Zurita se encargarán de gestionar todo el proceso de envío de trabajos al número especial y su correspondiente evaluación por pares.

El profesor Merigó es parte del consejo de asesoramiento editorial de la revista y, anteriormente, ya había organizado dos ediciones especiales: la primera titulada *Modelling and Simulation in Enterprises* (2013), y la segunda, *Soft Computing in Economics and Business* (2017).

---

## Profesor Claudio Müller coedita libro sobre empresas familiares



“Compilar un conjunto de casos que muestran las fortalezas y los desafíos crecientes de empresas familiares en Latinoamérica” es el desafío con el que se elaboró el libro *“Family firms in Latin American”*, que publicará la destacada editorial de libros de enseñanza universitaria Taylor & Francis Group.

En este trabajo, el profesor Claudio Müller contribuyó como coautor y coeditor junto a Isabel Botero, profesora en Stetson University e investigadora en Family Enterprise Center de la misma institución educativa; Allan Discua-Cruz, miembro de

Management School of Lancaster University y del Center for Family Business de la misma institución; y Ramachandran Subramanian, académico de Stetson University.

El contenido de las más de 200 páginas del libro está basado en investigación colaborativa, en la que participan más de 30 autores. De hecho, los escritores de 17 de los casos expuestos provienen de países como Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

## Magíster en Análisis Económico: Profesor José De Gregorio dicta clase magistral



El profesor José De Gregorio realizó la charla Magistral “Desafíos Futuros y Efectos de la Política Monetaria en un Mundo Integrado”, en el marco del Magíster en Análisis Económico que se dicta en la Facultad de Economía y Negocios de la U. de Chile.

José De Gregorio, ex presidente del Banco Central, ex triministro, y recientemente electo decano de la FEN, expuso sobre el “modelo” de la economía y meta de inflación. Además, profundizó en los desafíos que tienen los diversos países en

materia de política económica, como el límite de la tasa cero, banca central y estabilidad financiera.

---

## Profesor Francisco Marcet participa en Western Finance Association Meeting



El profesor Francisco Marcet, perteneciente al Departamento de Administración de Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, junto a su comité de tesis doctoral, presentaron un artículo de investigación en la Western Finance Association Meeting (WFA) 2018, realizada entre el 17 y el 20 de junio en San Diego, Estados Unidos.

La conferencia reúne a los mejores académicos a nivel global,

los cuales presentan sus investigaciones sobre diferentes áreas de las finanzas.

Se enviaron más de 2000 artículos para ser considerados en el programa, de los cuales sólo se seleccionaron 144 trabajos, lo que representa una tasa de aceptación del 7.1%.

## Profesor Lyonel Laulié es invitado a ser parte del consejo editorial del JMP



Lyonel Laulié, profesor del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad, fue invitado a ser parte del consejo editorial del Journal of Managerial Psychology (JMP).

JMP es una revista con un enfoque único en la comprensión psicológica y social del impacto de la gestión en las organizaciones. La revista se interesa en la aplicación de teoría y práctica de psicología directiva, centrándose en comportamientos, teorías, prácticas, métodos y herramientas

utilizados a la hora de resolver problemas en el lugar de trabajo y así aumentar la eficacia de las personas en el trabajo.

La psicología directiva es un campo que aplica los principios y teorías psicológicas a roles ejecutivos y gerenciales para apoyar y mejorar la efectividad de aquellas personas encargadas de buscar organizaciones saludables, significativas y productivas.

El Journal of Managerial Psychology tiene un índice de impacto 2016 (últimos 5 años según el Journal Citation Report) de 1.84 y un Article Influence Score de 0,46.

---

## Académicos de FEN se adjudican Núcleo Milenio en Desarrollo Social



Fabián Duarte, Investigador Responsable, y Esteban Puentes, Investigador Suplente, lideraron el recientemente adjudicado Núcleo Milenio en Desarrollo Social otorgado por la Iniciativa Científica Milenio del Programa del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, que fomenta el desarrollo de centros de investigación de excelencia en el país.

El equipo del proyecto Núcleo Milenio en Desarrollo Social además está compuesto por los académicos del Departamento

de Economía de la Universidad de Chile Valentina Paredes, Jaime Ruiz-Tagle y Daniel Hojman. En el proyecto también participan Paola Bordón, de la Universidad Alberto Hurtado, Susana Claro y Verónica Cabezas, de la Pontificia Universidad Católica, y Graciela Rojas, de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile.

El académico y director del Proyecto, Fabián Duarte, señaló que “el objetivo del Núcleo Milenio en Desarrollo Social es contribuir a la evaluación, creación y discusión de políticas sociales utilizando métodos cuantitativos en economía y ciencias sociales. Agregó que “el objetivo final es producir conocimiento que contribuya al desarrollo social y al bienestar humano. La agenda de investigación se centra en las políticas de salud y educación y, como tema transversal, la desigualdad de género”.

## Académicos FEN participaron en la segunda conferencia de la Red Latinoamericana de Economía de la Innovación y el Emprendimiento



En Buenos Aires se realizó la Segunda Conferencia de la Red Latinoamericana de Economía de la Innovación y el Emprendimiento, organizada conjuntamente por el Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación (CIECTI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde participaron los académicos Roberto Álvarez y Aldo González.

El objetivo de la conferencia es promover la investigación de calidad, contribuir a la formación de jóvenes investigadores, e

incrementar la visibilidad de la investigación académica.

Los profesores de la FEN presentaron el trabajo de investigación "Competition, Selection, and Productivity Growth in the Chilean Manufacturing Industry".

Aldo González, en su presentación, enfatizó la evolución de la productividad en Chile en firmas de frontera versus las firmas más rezagadas, y cómo la competencia fuerza a las firmas más rezagadas a reducir su brecha de productividad.

Por otro lado, Roberto Álvarez comentó dos trabajos: uno sobre el crecimiento de las firmas manufactureras en Chile, y otro sobre la relación entre innovación y exportaciones en Uruguay. El profesor Álvarez, en colaboración con Lucas Navarro, presentaron el trabajo de investigación "The Impact of the Minimum Wage on the Destruction and Creation of Products", que analiza el efecto de aumentos en salario mínimo sobre la eliminación e introducción de productos en las firmas manufactureras chilenas.

## Decano De Gregorio participó en reunión con ministro y ex ministros de Minería



En el marco del Mes de la Minería, el ministro de la cartera, Baldo Prokurica, convocó a ex ministros para analizar diversos temas y desafíos que enfrentará el sector para hacerlo más sustentable, productivo, tecnológico y dialogante con las comunidades.

El Decano José De Gregorio, ministro de Minería entre 2000 y 2001, participó en esta reunión junto a otros 10 ex ministros, entre ellos Aurora Williams Baussa (2014-2018), Hernán de Solminihac (2011-2014), Santiago González (2008-2010), Karen

Poniachik (2006-2008), Alfonso Dulanto (2002-2006), Sergio Jiménez (1997-2000), Jorge López Bain (1989-1990), Samuel Lira Ovalle (1982-1988), Hernán Errázuriz Correa (1981-1982) y Sergio Bitar (1973).

Esta mesa de trabajo tiene como fin confeccionar y elaborar la Política Minera 2018 - 2050.

## Charlas y seminarios

### Exitoso lanzamiento del libro “Experiencias de Innovación Pública” en FEN



En FEN se efectuó el lanzamiento del libro “Experiencias de Innovación Pública”, una iniciativa conjunta entre la Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad de Chile y el Laboratorio de Gobierno.

“Experiencias de Innovación Pública” es un compendio de veinticuatro capítulos que retratan, a través de diferentes experiencias, las transformaciones que se están generando y se debiesen generar dentro de las instituciones públicas en torno al desarrollo y la innovación a nivel nacional y territorial.

La jornada inició con las palabras del decano de la FEN, José De Gregorio, quien destacó la colaboración de los académicos y las Escuelas de Pregrado en este importante hito. “Nosotros siempre nos planteábamos cuáles son los sistemas de incentivo y modernización que debiese tener el Estado para seguir el paso del desarrollo e innovación en la actualidad, y creo que en esta oportunidad nuestra Facultad ha cumplido un rol bastante importante, ya que por medio de nuestros académicos y Escuelas de Pregrado en estos veinticuatro casos planteados en el libro, todas nuestras interrogantes se han logrado sistematizar, lo cual me hace sentir profundamente orgulloso”.

---

### Taller de Desarrollo Económico: Académicos analizan la Reforma Tributaria



En el auditorio BBVA se desarrolló una nueva versión del “Taller de Desarrollo Económico”, organizado por el Departamento de Economía de la Facultad de Economía y Negocios de la U. de Chile en conjunto con el BBVA Research. En esta ocasión se discutió el tema “Reforma Tributaria en Chile”.

Expusieron los destacados economistas Luis Felipe Lagos, Investigador Clapes y consultor, y Alejandro Micco, académico del Departamento de Economía y ex subsecretario de Hacienda.

El Taller de Desarrollo Económico se realiza mensualmente y tiene como objetivo ser una instancia de discusión acerca de los principales problemas del desarrollo económico de Chile.

## En FEN se realiza Tercer Congreso de Seguridad para el Paciente



“La seguridad del paciente es un componente esencial de la calidad asistencial y la condición previa para la realización de cualquier actividad clínica”, señaló el entonces decano de la Facultad de Economía y Negocios (FEN), Manuel Agosin, en el discurso inaugural del III Congreso Internacional de Seguridad del Paciente que se realizó el pasado 7 y 8 de junio y que fue organizado por el Centro de Control de Gestión (CCG) del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información (DCS), en conjunto con la Fundación para la Seguridad del

Paciente.

A este encuentro –en el que se presentaron resultados de investigaciones internacionales, nacionales y estrategias que se están llevando a cabo en Chile y el mundo para garantizar la seguridad del paciente–, además de estar presidido por el decano de la FEN, asistió como representante del ministro de Salud Manuel Arriagada, jefe del Departamento de Calidad y Seguridad de la Atención de la División de Gestión y Desarrollo de las Personas, que pertenece a la Subsecretaría de Redes Asistenciales del Ministerio de Salud (Minsal); y Hugo Guajardo, presidente del Directorio de la Fundación para la Seguridad del Paciente. Junto con ellos, concurrieron la profesora Liliana Neriz, directora del DCS y el profesor Aldo Caprile, director del Centro de Control de Gestión.

“Chile tiene una estructura base para avanzar en calidad y seguridad de la atención. Tiene un conjunto de profesionales importantes hoy en día que va creciendo, pero los desafíos son enormes y hay mucho que hacer”, indicó el directivo del Minsal, quien fue el encargado de exponer al inicio de este congreso. En su intervención, destacó que “la calidad y la seguridad de la atención es un deber ético de los profesionales de la salud”.

## En seminario del LCC se analizaron las oportunidades y desafíos de la Tecnología Blockchain



No son pocos los expertos que se han atrevido a anunciar que la tecnología Blockchain (o cadena de bloques) será ampliamente utilizada en los próximos años, lo que producirá un impacto importante en la vida cotidiana de las personas.

Por lo mismo, es importante comenzar a discutir, analizar y debatir respecto al tema. Y en esta línea, el Lab en Crecimiento y Competitividad organizó el Seminario ¿Qué impacto podemos esperar del Blockchain?

Con una audiencia que colmó el auditorio dispuesto para la ocasión, los speakers María Pía Aqueveque, del Blockchain Research Institute; Kevin Cowan, Comisionado de la Comisión para el Mercado Financiero; David Díaz, académico de la FEN de la Universidad de Chile y Cristóbal Pereira, Cofounder & CEO de mifutu.ro Chile, expusieron desde distintas perspectivas las oportunidades y desafíos del Blockchain, tanto a nivel local como internacional.

## Ranking IMD: Chile se mantuvo como el país más competitivo de la región



Chile sigue liderando entre los países latinoamericanos como la economía más competitiva, tras mantener su posición en el ranking IMD, elaborado por el World Competitiveness Center (Suiza), con la colaboración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

La medición mostró que el país se mantuvo en el lugar 35 entre las 63 economías que considera el estudio, mismo puesto que ocupó en la versión anterior del ranking. Así, el país se mantiene en su nivel más bajo de competitividad de los últimos 18 años y aún no recupera posiciones cercanas al lugar 31, donde se ubicó

en 2014.

El Informe de Competitividad Mundial es realizado anualmente por el Departamento de Administración de la FEN en conjunto con IMD (Suiza). Mide la percepción de la comunidad de los negocios en cuanto a la competitividad en Chile y se realiza en 57 países en el mundo, utilizando como factores de medición el Desempeño Económico, Eficiencia del Gobierno, Eficiencia en los Negocios, Infraestructura y Conocimiento.

## DataDriven: la forma en la que el marketing busca cuidar mejor al cliente y sus datos



Probablemente la gran mayoría de los usuarios de correo electrónico ha recibido una comunicación desde algún medio o empresa indicando que la nueva Regulación General de Protección de Datos (GDPR por su sigla en inglés) de la Unión Europea exigía un nuevo consentimiento para tales comunicaciones. Este fue el paso más grande en 20 años en protección de datos personales, que también pone la atención en cómo se cuida esta información en nuestro país. Una forma que se propone es el marketing enfocado en los datos, conocido

como DataDriven.

El director del Observatorio de Sociedad Digital del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios, Cristián Maulén, indicó que “la digitalización está haciendo que los datos crezcan aceleradamente. Detrás de cada dato hay un cliente, y por lo tanto, las compañías con la necesidad de centrarse más en el cliente buscan en el dato la capacidad de impulsar su negocio y sacar más rendimiento”, por lo que en el marketing basado en DataDriven encuentran una posibilidad de basarse en datos empíricos y, así, construir una capacidad que permita sacar más y mejor provecho.

El estudio “Data-Driven Marketing 2018: Cómo los datos impulsan el rendimiento empresarial”, realizado por el profesor Maulén, entrega claves como que casi un 80% de los líderes de marketing considera crítico el uso de DataDriven en sus organizaciones para la toma de decisiones, y que un 35,5% de la inversión en marketing se dirige específicamente al manejo efectivo de datos, un 10% más que en 2017, consolidando una tendencia cuyo entendimiento se ve como clave para empresas y organizaciones en el mundo de hoy.

## Diplomado en Gestión para la Transformación Digital



Con el objetivo de abordar los desafíos de gestión requeridos por la transformación digital, la Universidad de Chile fue pionera a nivel latinoamericano en articular un programa sobre la materia. El Director Académico del Diplomado en Transformación Digital, Sergio Bijman, destaca que “nuestra propuesta ha sido reconocida por la comunidad por su perspectiva multidisciplinaria, lo que permite abordar los diferentes desafíos de la Transformación Digital, además de la experiencia concreta del equipo docente asesorando a grandes empresas en sus

procesos de transformación digital. Ello se traduce en la actualización permanente de los contenidos del Diplomado en función de los avances digitales”, indica el experto.

El Diplomado va en su tercera versión en programas abiertos, y se trabaja con diferentes empresas en programas corporativos. La última versión de este año se inicia en octubre de 2018 y aún existen algunos cupos disponibles. “Los invitamos a asumir el desafío de liderar los cambios requeridos para gestionar las organizaciones de cuarta revolución industrial”, concluye Sergio Bijman.

## Actividades estudiantiles

### Versión 25 de la Feria Laboral debutó con nuevo formato



En FEN se realizó la vigésima quinta versión de la Feria Laboral semestre otoño 2018.

Como cada semestre, la Feria Laboral vincula laboralmente a estudiantes en busca de su práctica profesional y a egresados con su primer empleo.

La feria contó con la participación de 35 empresas, fundaciones y ONG sin fines de lucro, quienes ofrecieron un total de 1015 entrevistas.

En esta oportunidad, se incluyó por primera vez a practicantes y egresados en un mismo proceso de selección, ya que en ocasiones anteriores la Feria de Prácticas y Laboral se dividía en dos instancias diferentes.

---

### Cifra récord de estudiantes de intercambio FEN



La Facultad despidió a 67 estudiantes chilenos que realizarán su intercambio durante el semestre Primavera 2018. Además, realizó una ceremonia de despedida a 104 extranjeros que vuelven a sus países tras realizar su intercambio en la Facultad durante el semestre Otoño 2018.

La jornada fue protagonizada por los 67 alumnos y alumnas FEN que se irán de intercambio a 14 diferentes países: Alemania, Suecia, Dinamarca, Bélgica, Países Bajos, Irlanda, Reino Unido, Suiza, España, Francia, Canadá, Portugal, Italia y Estados Unidos.

Ésta es la cifra más alta desde que comenzó el fomento de la internacionalización en los estudiantes FEN.

## FEN reconoce a sus deportistas destacados



El ex decano Manuel Agosin, junto a otras autoridades FEN, quisieron hacer un reconocimiento al tremendo esfuerzo y excelentes resultados de nuestros deportistas destacados en los juegos ODESUR de Cochabamba, en la Liga Educación Superior, en los Juegos Olímpicos Pyongchang y en el Mundial Junior de Davos.

Junto con eso, se reconoció a los estudiantes becados por la Universidad de Chile con el financiamiento de un 100, 50 o 25 por ciento del arancel anual de sus carreras.

Para ello, deportistas y autoridades se reunieron en un desayuno para felicitar y destacar el notable esfuerzo que cada uno de los estudiantes realiza para lograr el tan anhelado triunfo. Durante el encuentro se enfatizó la importancia de promover el deporte en FEN, ya que a través de él se generan aptitudes de trabajo en equipo, disciplina, constancia y persistencia, esenciales para el desempeño de la futura vida laboral.

Además, los estudiantes agradecieron el apoyo que les brinda FEN para rendir al máximo en sus distintas disciplinas y a la vez responder a todos sus deberes académicos con la misma excelencia y exigencia de sus compañeros.

## Donaciones y becas

### Arauco compromete donación a la FEN



Los más altos ejecutivos de la empresa Arauco, Matías Domeyko, Vicepresidente Ejecutivo; y Charles Kimber, Gerente de Asuntos Corporativos, se reunieron con Manuel Agosin en la última actividad oficial que realizó como Decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, para firmar el convenio que los compromete a materializar una donación de 250 millones de pesos que se destinarán para la próxima construcción del edificio X Center.

El edificio, que tiene un costo aproximado de 41 mil UF, permitirá aumentar los espacios para nuestros alumnos en más de 2100 mt<sup>2</sup>, tendrá una moderna infraestructura, y permitirá que la vida estudiantil se exprese en espacios especialmente diseñados para ellos.

Según detalló la máxima autoridad de la FEN, esta nueva infraestructura tendrá tres pisos más zócalo, gimnasio, salas multiuso, salas de estudio y 185 metros cuadrados de terraza. Este lugar será destinado a espacios para los estudiantes de pregrado de la Facultad y se construirá en dos etapas, en un período de 22 meses.

## Diez estudiantes FEN reciben beca de familia Luksic para realizar intercambio a China



Diez estudiantes de la Facultad de Economía y Negocios recibieron una beca de la familia Luksic que les permitirá estudiar por un semestre en dos de las mejores universidades de China.

Para oficializar este beneficio, se organizó un encuentro donde participó Manuel Agosin, decano de FEN; Maximiliano Luksic, representante de la Fundación Adriático, Li Wuji, Consejero político y Encargado de Negocios de la Embajada China en Chile; Jeff Swiryn, Asesor Vicepresidencia Banco de Chile; Erich Spencer, Encargado de Relaciones internacionales FEN, y los directores de

escuelas de Pregrado, Esteban Puentes y Freddy Coronado.

Valentina Contador, Jeremías Cortés, Tamara Duarte, Daniel Gallardo y Camila Ortiz realizarán su intercambio en la Universidad de Fudan, Shanghai. Asimismo, Camila Ortiz, Josefa Asmussen, Chihan Chau, Josué Quilapán, Isaac Ramos e Iván Torres, viajarán hasta la Peking University, en Beijing. Ambas son instituciones de primer nivel de este país asiático.

## Género y diversidad sexual

### En FEN se realizó charla de prevención y protocolo de actuación ante acoso sexual



En la Facultad se realizó la charla "Protocolo de actuación ante denuncias sobre acoso sexual, laboral y discriminación arbitraria", a la que asistieron estudiantes, académicos, personal de colaboración y que fue organizada por la Dirección de Igualdad de Género (DIGEN) de la Universidad de Chile.

En la oportunidad, expuso Carmen Andrade Lara, Directora de DIGEN, quien explicó la labor de esta dirección, la Mesa de Trabajo de Acoso Sexual de la Universidad, el contexto de la violencia sexual en el ámbito universitario y el contenido de la Política de Prevención del Acoso Sexual de la Universidad.

Además, estuvo presente Vanesa Doren, abogada encargada de la Oficina de Acoso Sexual, quien expuso sobre el contenido del Protocolo de Actuación ante denuncias de acoso sexual, laboral y discriminación arbitraria. Esta abogada detalló cómo denunciar, dónde hacerlo y el procedimiento en términos legales y normativos.

## Experta en leyes de género y sexualidad de Columbia University visitó FEN



El 19 de julio, la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile recibió a Suzanne Goldberg, Executive VicePresident del Office of University Life de Columbia, quien es la encargada de haber diseñado e implementado el Sexual Respect Initiative y varios grupos de trabajo orientados a prevenir conductas en materia de acoso y violencia sexual en dicha universidad.

En esta ocasión, la experta de Columbia se reunió con el Decano José De Gregorio, el Vicedecano Enrique Manzur,

académicas y académicos miembros de la Mesa de Trabajo de la Asamblea de Mujeres FEN.

En la reunión, Suzanne Goldberg comentó la experiencia de la Office of University Life de Columbia, que ella dirige. Explicó la importancia de concientizar a los estudiantes sobre temas de género y discriminación, que sean parte de la estrategia de las instituciones, así como también hacer atractivo el mensaje para que llegue a toda la comunidad. También comentó el protocolo que se aplica en caso de denuncia y la protección que se les debe dar a las víctimas.

67

## Asume Directora de Oficina de Género y Diversidad Sexual de FEN



Inés Castro, psicóloga experta en temas de género, fue presentada oficialmente por el Decano José De Gregorio a los y las miembros de la Mesa de trabajo de igualdad de género.

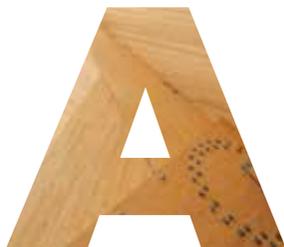
La FEN es una de las facultades pioneras en establecer una oficina de Género y Diversidad Sexual y la contratación de una profesional con vasta experiencia en estos temas permitirá alcanzar y potenciar los principales objetivos propuestos.

Algunas de las responsabilidades que tendrá será la de generar políticas y medidas que garanticen que los principios de

equidad de género se cumplan en todas las instancias de la Facultad, articulando las acciones correspondientes con todas las unidades que la componen.

En la oportunidad, el Decano José de Gregorio indicó que “este es el primer paso de todas las iniciativas que se discutieron en la Mesa de Género. Somos la segunda facultad de la Universidad de Chile que tiene una oficina de este tipo, lo cual demuestra nuestro compromiso en estos temas”. Agregó que la primera parte del desafío es prevenir el acoso sexual, la discriminación de género y para eso “tenemos la tarea de crear o adaptar los protocolos existentes, normas de convivencia e incorporarlos para hacerlos parte de las conductas diarias”.

# ser renovables es



**Crear**, elevando nuestra capacidad productiva con eficiencia ambiental. **Crear**, más de cuatro mil puestos de trabajo en la construcción y alcanzando a mil en la etapa de operación. **Crear**, generando 348 MW de energía limpia y renovable a partir de biomasa forestal, contribuyendo a diversificar la matriz energética. **Crear**, con iniciativas de valor compartido que impulsan la economía local.

La modernización y ampliación de la Planta Arauco, en la Región del Biobío, busca aportar a mejorar la vida de las comunidades vecinas y contribuir al desarrollo sustentable del país.

renovables para una vida mejor | **arauco**