

● EMPRESAS Y NEGOCIOS



Escuela de Negocios y
Economía PUCV

Opinión



DANIEL GOYA LEÓN, PH.D.
Académico, Escuela de Ne-
gocios y Economía, PUCV.

¿AYUDARÁ EL MINISTERIO DE CIENCIA A ALCANZAR EL DESARROLLO?

Desde hace un tiempo, los científicos chilenos han venido levantando un movimiento para exigir que se valore su aporte a la sociedad y mejoren las condiciones para la ciencia en Chile. Pese a compartir sus demandas, temo que la creación del nuevo Ministerio no resolverá los problemas más serios. Lo más significativo que podría lograr el nuevo Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, sería dar mayor visibilidad a la ciencia en el debate público, y así conseguir mayor financiamiento. Pero hay varios problemas.

Primero, la CORFO, y con eso en la práctica la innovación, quedó fuera del nuevo Ministerio. Segundo, y relacionado con lo anterior, no hay seguridad de que el nuevo Ministerio vaya a mejorar la coordinación de las actividades relacionadas con ciencia e innovación, que siguen repartidas en varios ministerios.

También ha habido polémica por un artículo que habla de restituir fondos en ciertos casos, pero no es un gran cambio relativo a la situación actual, y se espera que se corrija con una ley de transferencia tecnológica.

En mi opinión el mayor problema es la falta de consistencia en el tiempo. La política de innovación ha cambiado radicalmente con los últimos cambios de gobiernos. Sin una estrategia sostenida en el tiempo, que entre otras cosas otorgue certeza a los privados para invertir, este Ministerio no servirá de mucho. El problema de fondo es la falta de acuerdos y de voluntad política para tener una política de Estado en ciencia e innovación.

daniel.goya@pucv.cl



GESTIÓN DEL CAMBIO

ADMINISTRACIÓN. Transformación de las empresas.

RODRIGO VERGARA BARBAGELATA

INGENIERO COMERCIAL, PUCV

INGENIERO CIVIL ELECTRÓNICO, UTFSM

ACADÉMICO, ESCUELA DE NEGOCIOS Y ECONOMÍA PUCV

RODRIGO.VERGARA@PUCV.CL

Los incesantes cambios económicos, políticos y tecnológicos del mundo moderno obligan a las empresas a realizar diversas transformaciones que las posicionen de mejor manera en el mercado, incluida su estrategia competitiva, su modelo de negocio, su organización, el mejoramiento de sus procesos críticos y su cultura.

Un estudio reciente de Boston Consulting Group (BCG), sobre 150 grandes compañías de Estados Unidos, que desarrollaron proyectos de transformación a gran escala, les permitió llegar a los siguientes hallazgos y recomendaciones:

CAMBIO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

La causa principal de que el Directorio de una firma impulse transformaciones rápidas en grandes compañías es la disminución dramática en el retorno para los accionistas. En los últimos años, un tercio de las empresas analizadas por el BCG había enfrentado a una caída de más de 10 puntos porcentuales en la rentabilidad para los accionistas, en un lapso de dos años.

Los Gerentes Generales (CEO: Chief Executive Officer) a cargo de transformaciones mandatadas por el Directorio

Grandes empresas no están exentas

● Incluso las grandes y exitosas empresas necesitan transformarse en respuesta a las amenazas actuales o inminentes. Los CEO necesitan adoptar una mentalidad de urgencia e impulsar una cultura el cambio creativo.

deben restablecer rápidamente (dentro de los primeros 6 meses) las expectativas de los inversores. Muchos CEO son cautelosos a la hora de tomar medidas rápidas, con lo que sufren la pérdida de confianza en sus capacidades.

Las empresas estudiadas que han tenido éxito en sus transformaciones manifiestan que necesitan revisar y ajustar su estrategia cada cinco años, al menos.

Las empresas que invierten más en Investigación y Desarrollo (I+D) son las que tienen más probabilidades de registrar ganancias extraordinarias para sus accionistas, ya que un plan con visión de largo plazo genera credibilidad en los inversionistas.

Al establecer una estrategia transformadora, el crecimiento de los ingresos es el

factor más importante para el éxito de la operación. Muchas de las compañías que no han tenido éxito en su transformación, se han enfocado en reducir sus costos, lo que da frutos en el corto plazo, pero los aumentos en las ventas tienen el mayor impacto en el valor para los accionistas, a largo plazo.

CAMBIO DE GERENTE GENERAL

El estudio del BCG muestra que una gran proporción de las empresas analizadas, decidieron abordar transformaciones importantes cambiando a su CEO. La razón de ello es que los accionistas o el Directorio sintieron que los líderes anteriores no entendieron los cambios de la industria y, como consecuencia de ello, el retorno de la inversión decaía significativamente. Los nuevos CEO son contratados con el mandato de transformar la empresa, entendiendo que no se trata de lograr mejoras incrementales, sino de lograr una mejora dramática, alterando la trayectoria de su futuro.

ALGUNOS HALLAZGOS DE ESTA INVESTIGACIÓN

Las empresas que cambian a su CEO para liderar su transformación de negocios, aumentan la probabilidad de éxito. Cuando el nuevo CEO es externo, la posibilidad de lograr cambios innovadores es mayor, porque ellos pueden aportar nuevas

perspectivas y están más dispuestos a hacer cambios dramáticos.

Los nuevos CEO deben desarrollar y comunicar una clara visión de su proyecto de cambio. Normalmente las compañías tienen múltiples iniciativas en marcha, que son agotadoras para el personal, por lo que es necesario revitalizar a las personas con una visión explícita de lo que se quiere lograr.

Los CEO deben adoptar métodos "ágiles", apoyados por tecnología digital, para impulsar el cambio. Deben identificar los procesos críticos, y establecer equipos interfuncionales para establecer nuevas formas de trabajo, con sentido de urgencia, aunque (en principio) no sean óptimas, las que se irán depurando paulatinamente. Lo óptimo es enemigo de lo bueno.

Los CEO exitosos son los que aplican un liderazgo directivo y participativo. Los Gerentes no pueden simplemente establecer una visión para una transformación y luego delegar su ejecución.

Las transformaciones no son iniciativas únicas. Las empresas deben adoptar una cultura de cambio permanente.

Lo más importante, la transformación debe estructurarse como un programa formal. En lugar de hacer negocios como siempre o algunas medidas incrementales, este programa debe traer un cambio profundo que tenga el potencial de afectar a toda la organización y que tenga como objetivo mejorar sustancialmente el rendimiento. Tal programa requiere flexibilidad que permita a los líderes revisar el plan y hacer ajustes de forma continua.

libros

GUÍA PRÁCTICA PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO



Muchas veces, queremos conocer el impacto que tiene una política pública o un evento. Por ejemplo, ¿cuánto impacta la entrega de desayuno en colegios?, ¿qué consecuencias tendrá una paralización estudiantil?

Raquel Bernal y Ximena Peña presentan un manual de cómo desarrollar un análisis de impacto. Con un lenguaje claro y accesible, se presentan las principales metodologías cuantitativas de evaluación de impacto de uso frecuente: métodos experimentales, regresión discontinua, emparejamiento, variables instrumentales, entre otros.

Es un texto con enfoque práctico que contempla aplicaciones y casos reales, incluyendo ejemplos chilenos. También trae un CD con las bases de datos de los ejemplos y dos files del paquete estadístico STATA, para que los lectores practiquen y realicen sus propias estimaciones.

EDICIONES UC
325 PÁGINAS
PRECIO: \$16.770

web



<http://www.seguridadpublica.gov.cl/>

La Comisión para el Mercado Financiero (CMFV), viene a reemplazar a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), en cuyo portal se difunden sus aspectos organizacionales, estableciendo que se trata de un servicio público descentralizado, de carácter técnico, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, vinculado al Gobierno a través del Ministerio de Hacienda. Tiene dos pestañas especialmente destacables: una es "Estadísticas", donde se entregan múltiples cifras relativas al desempeño de los mercados de valores, seguros y otras entidades, además de gráficos explicativos. La otra es "Atención Ciudadanos", que incluye atención en línea de consultas, denuncias y reclamos. Además se proporciona educación financiera, incluso para estudiantes, entre otros aspectos.