



ESTUDIO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN CHILE 2026

Caracterización, brechas y relación con el desempeño empresarial

SummaPartners y Unegocios FEN Universidad de Chile

Agosto 2026

n = 40 empresas · 13 industrias · 6 dimensiones de gestión · 41 prácticas medidas

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Contexto Internacional y Evidencia Académica	6
3. Nota Metodológica	9
4. Resultados generales: cómo gestiona la empresa chilena	11
5. Las 41 prácticas: nivel de desarrollo por dimensión	14
01 · Estrategia y modelo de negocio	14
02 · Comercial y clientes	16
03 · Organización	17
04 · Procesos y eficiencia operacional	19
05 · Tecnología e innovación	20
06 · Finanzas y riesgos	21
6. Qué explica el nivel de prácticas: tamaño e industria	23
7. Desempeño financiero y prácticas de gestión	26
8. Administrar el presente vs. construir el futuro	30
9. Prioridades estratégicas declaradas para 2026	34
10. Hallazgos finales y reflexiones para la agenda directiva	37
11. La brecha de management como brecha de productividad	40

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio exploratorio mide sistemáticamente el nivel de desarrollo de 41 prácticas de gestión en empresas medianas y grandes de Chile año 2026. Con una muestra de 40 organizaciones presentes en 13 industrias y respuesta directa de CEOs y gerentes generales, el estudio organiza las prácticas en seis dimensiones gerenciales — por la lógica de cómo un CEO piensa su empresa, no por función — y analiza cuáles están más desarrolladas en las empresas que muestran mejor desempeño financiero relativo frente a benchmarks internacionales de su industria.

40 Empresas participantes	41 Prácticas medidas	6 Dimensiones gerenciales	p = 0.017 Significancia estadística central
---------------------------------	----------------------------	---------------------------------	--

Hallazgo 1 — La empresa chilena gestiona bien lo básico y se ralentiza en lo intermedio y avanzado

• El promedio general es 2.76 sobre 4. Las prácticas básicas — las que el entorno ya exige — promedian 3.05. Las intermedias bajan a 2.61. Las avanzadas a 2.44. El patrón es consistente en todas las dimensiones: la empresa chilena llega al estándar mínimo con relativa facilidad — porque el mercado, el banco o el regulador ya lo exige — y luego la curva de desarrollo se aplana. Lo que frena la progresión no es el presupuesto ni el conocimiento: es la falta de urgencia percibida.

Hallazgo 2 — El tamaño compra formalización, no transformación

Las empresas muy grandes (+500M USD) promedian 2.90 versus 2.51 de las más pequeñas (p=0.008). Pero esa ventaja está concentrada en prácticas que requieren masa crítica: experiencia del cliente, gestión del talento, diversidad. En las prácticas que más impactan la adaptabilidad futura — IA aplicada a procesos, mejora continua, gestión del conocimiento — el tamaño no diferencia. Y en decisiones efectivamente basadas en datos, las pequeñas superan a las grandes (3.38 vs 3.18): con menos capas jerárquicas, el CEO accede al dato directamente.

Hallazgo 3 — La industria explica más que el tamaño La presión del entorno — regulatoria o competitiva — es el principal motor del desarrollo de prácticas.

Los sectores con mayor exposición a regulación exigente o competencia internacional tienen prácticas significativamente más desarrolladas. Los sectores con clientes cautivos o baja presión competitiva cierran el ranking. La planificación financiera LP (3.45) lidera porque la banca la exige. La ciberseguridad (3.33) escaló por la urgencia de incidentes recientes. NPS (3.06) está presente en casi todos porque los clientes grandes ya lo exigen.

Hallazgo 4 — El nivel de desempeño no se explica por la cantidad de prácticas, sino por su orientación

Hay prácticas que todos tienen y que por ende no discriminan el desempeño: planificación financiera, ciberseguridad, NPS, mapeo de riesgos. Hay un grupo más pequeño de prácticas que sí discrimina estadísticamente ($p=0.017$): evaluación continua de fuentes de financiamiento ($r=+0.41^{**}$), integración de economía circular ($r=+0.40^{**}$), IA generativa ($r=+0.32^{**}$), bajada de la estrategia a proyectos y KPIs ($r=+0.32^{**}$), planes de sucesión ($r=+0.28^{*}$). Ninguna es una práctica básica. Todas requieren una decisión proactiva antes de que sean urgentes.

Hallazgo 5 — Las empresas que superan el benchmark construyen el futuro; las que quedan por debajo administran el presente

Las 13 empresas que superan el benchmark de su industria (margen EBITDA promedio 25.6%) tienen sus prácticas de construcción del futuro más desarrolladas que las de administración del presente (+0.46 puntos de diferencia). Las 7 que quedan por debajo (margen 0.9%) tienen el patrón inverso (−0.38). La diferencia de 0.84 puntos en este

índice es estadísticamente significativa ($p=0.017$). El hallazgo no es que unas empresas tengan más prácticas — es que las tienen orientadas en diferente dirección.

Hallazgo 6 — Tres disonancias que merecen atención directiva

La disonancia del talento: la gestión estratégica del talento correlaciona con el margen EBITDA y está en el 77% de las empresas de mayor desempeño — pero es la penúltima prioridad en la agenda 2026 de todos los grupos, incluyendo el de bajo desempeño.

La disonancia de los datos: las empresas declaran alta importancia del uso de datos (3.27) y decisiones basadas en datos (3.20). Pero el levantamiento sistemático con gobernanza clara baja a 2.73 y la IA a 2.33. La brecha entre el discurso data-driven y la infraestructura para hacerlo real supera los 0.9 puntos.

La disonancia estratégica: el 52% declara “aumentar ventas” como primera prioridad 2026. Evaluación de fuentes de financiamiento — la práctica con mayor correlación EBITDA del estudio — no aparece en la agenda de prioridades de ningún grupo. Las empresas priorizan capturar valor hoy y postergan las decisiones que construyen valor mañana.

2. CONTEXTO INTERNACIONAL Y EVIDENCIA ACADÉMICA



Durante los últimos 50 años, la búsqueda de las mejores prácticas de la administración de empresas que garanticen su longevidad y logren un desempeño superior en el tiempo es un tema que ha preocupado a ejecutivos, consultores y académicos por igual.

La evidencia internacional sobre debilidad de prácticas de gestión en Latinoamérica es robusta y consistente. El World Management Survey — el estudio más amplio sobre prácticas de gestión a nivel mundial, que abarca más de 20.000 empresas en 35 países — ubica sistemáticamente a los países latinoamericanos en el tercio inferior del ranking global. Brasil, Argentina y Chile, los tres mercados más grandes de la región, muestran brechas significativas frente a países de la OCDE no solo en tecnología o capital físico, sino específicamente en las prácticas de gestión — monitoreo de desempeño, gestión del talento y fijación de objetivos. Esta brecha explica una parte significativa del diferencial de productividad entre Latinoamérica y los países desarrollados, más allá de los factores estructurales habituales.

En 1978, el profesor Herbert Simon recibe el premio Nobel de Economía por su investigación sobre el proceso de toma de decisión dentro de la empresa. En su libro *Administrative Behavior* (1947), describe a la empresa como un sistema adaptativo con componentes físicos, personales y sociales que se mantienen unidos por una red de comunicaciones y el deseo de sus miembros de cooperar y avanzar hacia un objetivo común. En el mismo espacio de tiempo, Peter Drucker, para muchos el padre del management moderno, publica su libro *The Practice of Management* (1954) donde deja plasmado que la principal responsabilidad de la empresa es servir a sus clientes y que las ganancias son una condición

esencial para su existencia y sostenibilidad. Por lo tanto, los gerentes deben administrar la empresa combinando una serie de objetivos y necesidades, en definitiva, realizar una Administración por Objetivos (Management by Objectives, MBO).

A finales del siglo XX, el foco de análisis está en capacidad de las empresas de generar ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo. Los académicos John Narver y Stanley Slater (1990) son los primeros en obtener evidencia empírica para demostrar que la orientación al mercado — definida como una cultura corporativa fuerte que incluye la orientación al cliente, la orientación a los competidores y la coordinación interfuncional — es comportamiento necesario para la creación de valor superior. Esta investigación confirma los planteamientos del profesor Michael Porter (1985) que las ventajas competitivas están fundamentadas en la diferenciación, cuando no existe una superioridad en la estructura de costos.

David Teece, Gary Pisano y Amy Shuen (1997) proponen que la capacidad de aprendizaje y reconfiguración de procesos permite a la firma reorganizarse antes que sus competidores. El desarrollo de activos difícil de replicar — tecnología, propiedad intelectual, base de datos de clientes, relaciones con proveedores — permite construir y sostener ventajas competitivas en el tiempo. Esta combinación permite a la empresa disponer de caminos de evolución y crecimiento que deben ser contruidos con anterioridad.

Los profesores William Joyce, Nitin Nohria y Bruce Roberson (2003) publican en el *Harvard Business Review* “Lo que realmente funciona” (What Really Works): aquellas empresas que consistentemente le ganan a sus competidores utilizan la “fórmula 4+2”, sobresaliendo en cuatro prácticas principales —

propuesta de valor focalizada, sistemas operacionales impecables, cultura de alto rendimiento y estructura jerárquica simple — y dominando al menos dos de cuatro secundarias: talento de primer nivel, innovación radical, liderazgo comprometido y alianzas estratégicas.

Los profesores Charles O'Reilly y Charles Tushman, en “La Organización Ambidiestra” (2004), plantean que las compañías deben combinar explotación — obtener resultados de corto plazo — y exploración, donde a través del aprendizaje y la innovación disruptiva se asegura la supervivencia futura. James March (1991) había definido esta tensión en “Exploración y Explotación en el Aprendizaje Organizacional”: perfeccionar las certezas históricas versus explorar nuevas posibilidades. Esta distinción es el antecedente directo de los dos perfiles directivos que identifica este estudio: los que construyen el futuro y los que administran el presente.

A la luz de los resultados obtenidos, las empresas chilenas enfrentan un desafío significativo en su camino hacia convertirse en organizaciones ambidiestras. La priorización hacia objetivos de corto plazo refleja un fuerte sesgo hacia la explotación del negocio actual. Para alcanzar el desempeño superior de la fórmula 4+2, las empresas chilenas deberán evolucionar desde poseer sistemas operacionales impecables hacia dominar efectivamente la innovación y la tecnología como verdaderas ventajas competitivas.

3. NOTA METODOLÓGICA



Encuesta estructurada aplicada a ejecutivos de primera línea de empresas chilenas, noviembre 2025 – abril 2026. La muestra final comprende 40 empresas, tras excluir dos observaciones y corregir una. El 60% de quienes responden ocupa cargos de CEO, Gerente General o Director General; el 40% restante son CFOs, Gerentes de área y socios, quienes responden con perspectiva funcional.

Las 41 prácticas se midieron en escala de cuatro niveles: Nada presente (1), Algo presente (2), Muy presente (3), Totalmente presente (4). El análisis de desempeño compara margen EBITDA y ROE declarados contra benchmarks sectoriales para mercados emergentes y Latinoamérica (Damodaran NYU Stern enero 2026; Kroll LATAM Industry Multiples 2024–2025), clasificando a cada empresa en tres grupos según si supera, está dentro o queda por debajo del rango esperado para su industria.

PARÁMETRO	VALOR
Período de campo	Noviembre 2025 – Abril 2026
Muestra final	40 empresas (42 originales menos 2 excluidas)
Exclusiones	Mosaico S.A. (patrón de respuesta uniforme extremo) y Aconcagua Foods (solo 18 de 41 prácticas respondidas)
Corrección	ROE de Servitek corregido de 150% a 15% (error de transcripción)
Sectores representados	13
Cargos CEO / GG / Director General	60% de quienes responden
Dimensiones gerenciales	6 (por lógica directiva, no por función)
Prácticas por nivel	Básico: 17 · Intermedio: 16 · Avanzado: 8
Grupos de desempeño	Superan: 13 empresas · Rango esperado: 20 · Por debajo: 7

Sobre el benchmark de desempeño

La clasificación de desempeño relativo es el elemento metodológico más crítico del estudio. Una empresa no es “de alto desempeño” en abstracto: lo es respecto a las empresas de su misma industria en mercados comparables. Un margen EBITDA de 15% es excepcional en retail y mediocre en minería. Los benchmarks de Damodaran y Kroll proveen percentiles por industria para mercados emergentes. Una empresa se clasifica en el grupo superior cuando supera el percentil 67 de su industria en al menos uno de los dos indicadores (EBITDA o ROE), e inferior cuando queda bajo el percentil 33 en ambos.

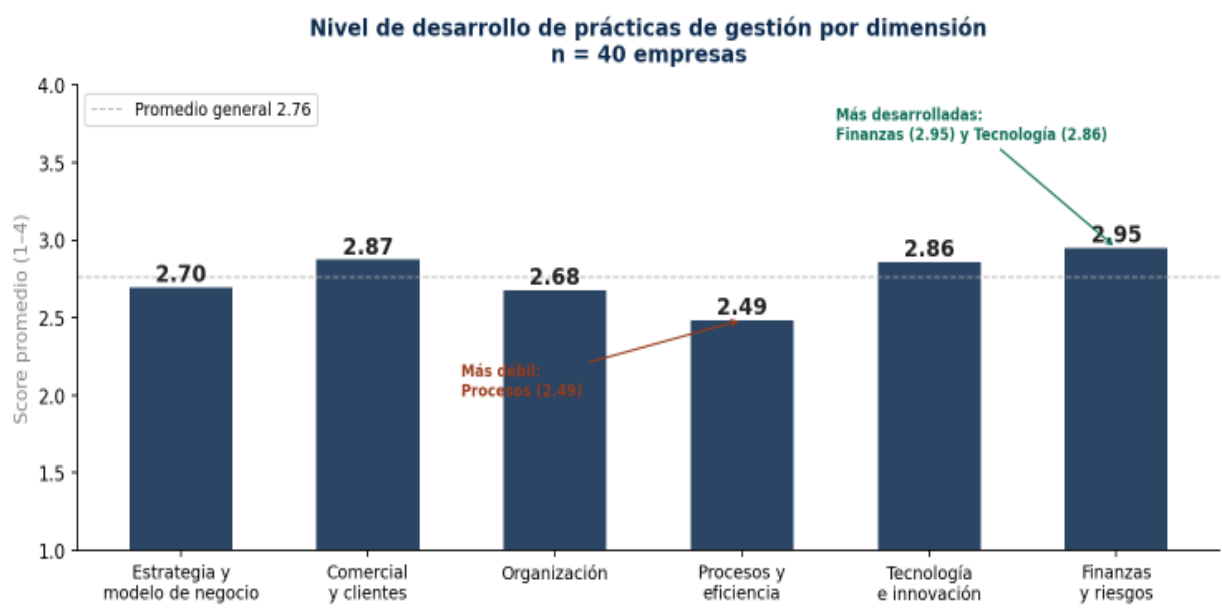
Limitaciones relevantes

- Diseño transversal: no permite establecer causalidad. El lenguaje del informe es deliberadamente correlacional.
- Sesgo de deseabilidad social: el CEO es evaluado y evaluador simultáneamente. Los scores probablemente sobreestiman la realidad operativa.
- Sesgo de selección: la muestra subrepresenta empresas con prácticas débiles — las más cerradas no participaron.
- n=7 en el grupo inferior: los patrones de ese grupo son indicativos, no estadísticamente robustos.
- Desfase temporal: las prácticas actuales no corresponden necesariamente a las que generaron el desempeño financiero del último período.



4. RESULTADOS GENERALES: CÓMO GESTIONA LA EMPRESA CHILENA

El promedio de 2.76 sobre 4 es una fotografía cómoda y engañosa al mismo tiempo. Cómoda, porque indica que las empresas de la muestra no están mal gestionadas en términos absolutos. Engañosa, porque esconde la asimetría más importante del estudio: las empresas chilenas son sistemáticamente mejores en las prácticas que no pueden ignorar que en las que todavía pueden postergar.



Finanzas y riesgos lidera el ranking de dimensiones de gestión (2.95) — no como señal de sofisticación financiera, sino porque la banca y los directorios exigen la planificación financiera de mediano y largo plazo. Es la práctica individual más desarrollada de las 41 (3.45). Tecnología e innovación (2.86) ocupa el segundo lugar, traccionada exclusivamente por las prácticas básicas — ciberseguridad (3.33) e importancia de los datos (3.27). Las dimensiones más rezagadas — Procesos (2.49) y Estrategia (2.70) — son exactamente las que requieren decisión proactiva, no respuesta al entorno.

Los tres niveles de madurez

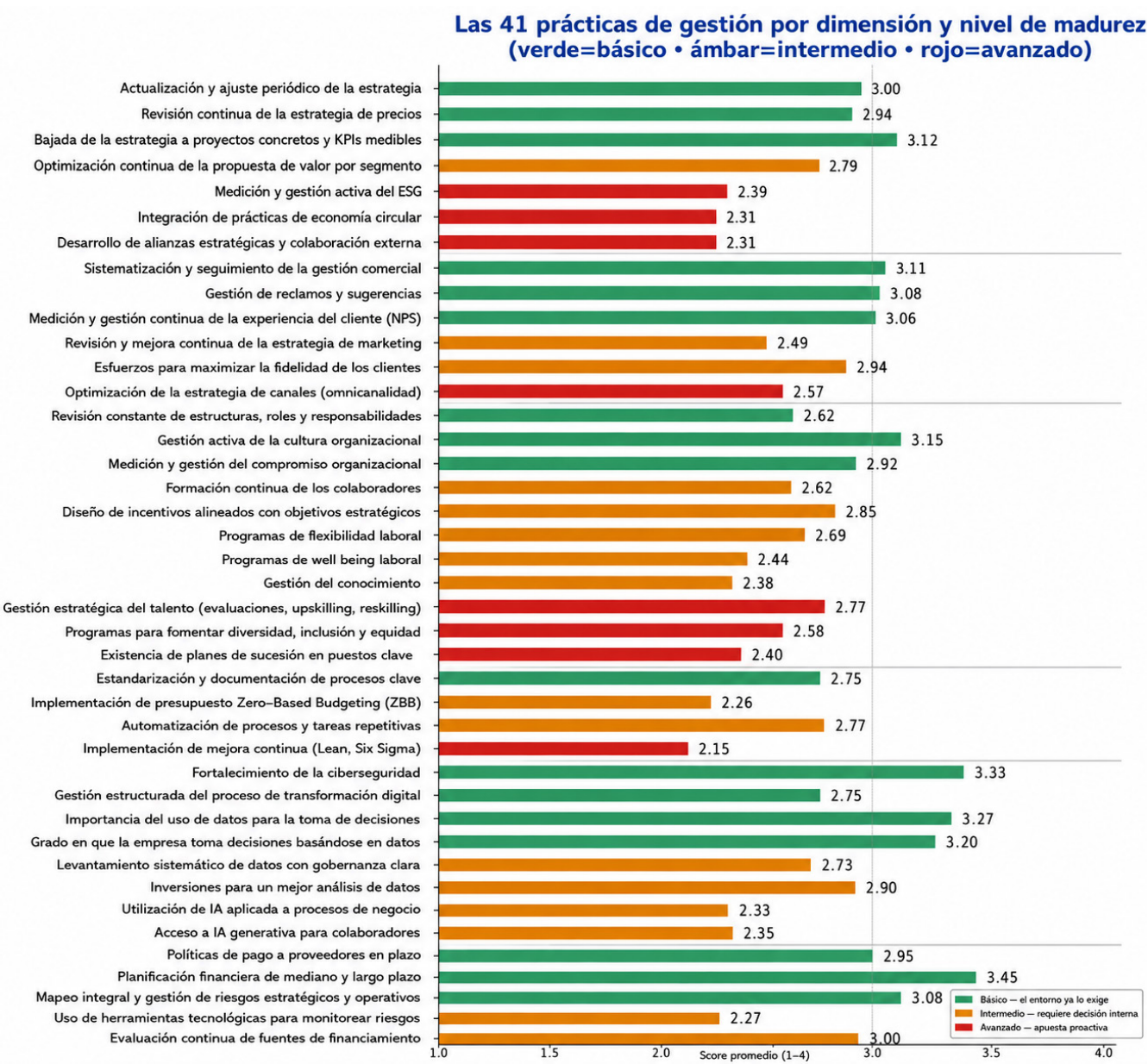
Básico (promedio 3.05): prácticas que el entorno

ya obliga. El banco las exige para dar crédito, el regulador para operar, el cliente para no cambiarse. No tenerlas genera problemas inmediatos. Tenerlas no diferencia el desempeño. Son el piso competitivo, no la fuente de ventaja.

Intermedio (promedio 2.61): prácticas que requieren una decisión interna explícita. El entorno no las obliga directamente, pero la diferencia en desempeño entre quienes las tienen y quienes no empieza a ser visible. Aquí está el grueso de la agenda de mejora de gestión en Chile.

Avanzado (promedio 2.44): prácticas que requieren capacidad instalada, cultura desarrollada e inversión proactiva antes de que sean urgentes. Nadie las

obliga hoy. Son exactamente las prácticas que más correlacionan con el margen EBITDA.



El gráfico ordena las 41 prácticas de básico (verde) a avanzado (rojo) dentro de cada dimensión. El lector que revisa el gráfico nota algo importante: hay prácticas “básicas” con scores altos — planificación financiera LP (3.45), ciberseguridad (3.33), NPS (3.06) — pero eso no refleja excelencia directiva. Refleja que el entorno chileno ya las obliga. El mercado de capitales, los incidentes de ciberseguridad y la exigencia de los grandes clientes las instalaron antes de que fueran una decisión proactiva. Eso es exactamente la diferencia entre prácticas que el entorno impone y prácticas que la dirección elige.

El patrón es consistente: las empresas chilenas son sistemáticamente buenas en lo que no pueden ignorar y más débiles en lo que todavía pueden postergar. La distancia entre ambos grupos define cuánto tiempo le queda de ventaja a quien ya las desarrolló — y el reloj corre en la dirección incorrecta para quien espera.



5. LAS 41 PRÁCTICAS: NIVEL DE DESARROLLO POR DIMENSIÓN

Cada dimensión se presenta con sus prácticas ordenadas de básico a avanzado. La columna A-B muestra el diferencial entre las empresas que superan el benchmark y las que quedan por debajo. Positivo (verde): las de mejor desempeño la tienen más desarrollada — es una práctica de construcción del futuro. Negativo (rojo): las de menor desempeño la tienen más desarrollada — es señal de desarrollo reactivo. Esa columna es la más reveladora del análisis.

01 Estrategia y modelo de negocio

Definir el rumbo, anticipar el futuro y convertir la visión en proyectos ejecutables

Nivel	Práctica (texto exacto de la encuesta)	Score	Δ A-B	Qué significa desarrollarla bien
Básico	Actualización y ajuste periódico de la estrategia según cambios de mercado	3.00	+0.57	Toda empresa con directorio activo lo hace; define el ciclo de revisión y es el punto de partida del trabajo estratégico
Básico	Revisión continua de la estrategia de precios buscando aprovechar oportunidades de mercado	2.94	+0.02	Responde directamente a señales de mercado; necesaria para capturar el margen disponible
Básico	Bajada de la estrategia a proyectos concretos y seguimiento continuo a objetivos estratégicos y KPIs medibles	3.12	+0.59	El eslabón que convierte la visión en ejecución real; 85% de empresas que superan el benchmark la tienen con alta intensidad
Intermedio	Optimización continua de la propuesta de valor por segmento	2.79	-0.05	Requiere conocimiento profundo del cliente y disciplina de segmentación; sin ella el mensaje al mercado es genérico
Avanzado	Medición y gestión activa de ESG	2.39	-0.30	Dimensión estratégica ante inversionistas y reguladores futuros; paradoja: más alta en bajo desempeño — señal de reporte reactivo
Avanzado	Integración de prácticas de economía circular	2.31	+0.31	Rediseña la cadena de valor; alta correlación con margen EBITDA (r=+0.40); requiere decisión directiva antes de que sea urgente
Avanzado	Desarrollo de alianzas estratégicas y colaboración externa	2.31	+0.09	Acceso a capacidades que no pueden construirse internamente; correlación EBITDA r=+0.26; Chile tiene uno de los ecosistemas de alianzas más débiles de LATAM

La estrategia en Chile está sorprendentemente bien instalada en sus niveles básicos. La actualización periódica de la estrategia (3.00) y su bajada a proyectos y KPIs (3.12) tienen scores altos porque el directorio y los accionistas ya los exigen como mínimo de gobierno corporativo. El hallazgo más relevante está en el diferencial: la bajada de la estrategia a proyectos y KPIs tiene el segundo mayor diferencial positivo de toda la muestra (+0.59), lo que confirma que no es solo cuestión de tener la práctica, sino de qué tan bien ejecutada está.

Las prácticas avanzadas — ESG, economía circular y alianzas — tienen scores bajos (2.31–2.39) pero cuentan historias distintas. ESG tiene diferencial negativo (−0.30): más presente en empresas de menor desempeño, posiblemente por exigencias de reporting de inversionistas o compradores internacionales en sectores específicos. Economía circular tiene diferencial positivo (+0.31) y alta correlación EBITDA: las empresas que la integran están rediseñando activamente su cadena de valor. Son empresas con un perfil directivo distinto, no solo con una práctica más.

02 Comercial y clientes

Convertir el modelo de negocio en ingresos:
comercial, marketing, experiencia y fidelización

Nivel	Práctica (texto exacto de la encuesta)	Score	Δ A-B	Qué significa desarrollarla bien
Básico	Sistematización y seguimiento estructurado de la gestión comercial	3.11	+0.19	CRM básico y pipeline de seguimiento; sin esto la fuerza de ventas opera sin visibilidad ni accountability de los resultados
Básico	Gestión de reclamos y sugerencias	3.08	+0.11	El cliente ya lo exige; captura señales de deterioro antes de que se conviertan en pérdida de cuenta o de reputación
Básico	Medición y gestión continua de la experiencia y satisfacción del cliente (NPS)	3.06	-0.34	Alta presencia porque el cliente lo exige; paradoja: más alta en bajo desempeño — señal de uso reactivo ante pérdida de clientes
Intermedio	Revisión y mejora continua de la estrategia de marketing	2.49	+0.27	Genera demanda en lugar de solo atenderla; requiere presupuesto dedicado y pensamiento de marca activo
Intermedio	Esfuerzos concretos para maximizar la fidelidad de los clientes	2.94	-0.27	Requiere datos de comportamiento y sistema de beneficios diferenciados; más alta en bajo desempeño — reactiva a churn
Avanzado	Optimización de la estrategia de canales (omnicanalidad)	2.57	-0.06	Datos unificados del cliente en todos los puntos de contacto; requiere integración de sistemas y transformación cultural profunda

La dimensión comercial tiene el segundo score más alto (2.87), traccionada por las prácticas básicas que el cliente ya exige. La sistematización de la gestión comercial (3.11) y la gestión de reclamos (3.08) son estándar porque la empresa que no las tiene pierde contratos. Pero el hallazgo más importante está en los diferenciales negativos: NPS (-0.34) y fidelización (-0.27) son más altos en las empresas que quedan por debajo del benchmark. Eso no significa que sean prácticas negativas: significa que se instalaron en respuesta a pérdida de clientes, no como apuesta preventiva.

La revisión y mejora continua de la estrategia de marketing (2.49) es la práctica intermedia con mayor brecha respecto a las básicas de la dimensión. Muchas empresas de la muestra gestionan la demanda de forma reactiva — atienden los pedidos que llegan — sin una estrategia activa de generación de demanda. El diferencial positivo (+0.27) indica

que las empresas de mejor desempeño sí la tienen: son las que generan demanda en lugar de solo atenderla.

03 Organización

Cómo está armada la empresa para ejecutar:
estructura, talento, cultura e incentivos

Nivel	Práctica (texto exacto de la encuesta)	Score	Δ A-B	Qué significa desarrollarla bien
Básico	Revisión constante de la estructura, roles y responsabilidades	2.62	+0.26	Base de accountability organizacional; sin claridad de roles los incentivos no funcionan y la ejecución se dispersa
Básico	Gestión activa de la cultura organizacional	3.15	-0.58	La paradoja más grande del estudio: 3.43 en bajo desempeño vs 2.85 en alto. Señal inequívoca de desarrollo reactivo ante crisis de rotación o deterioro
Básico	Medición y gestión del compromiso organizacional	2.92	-0.31	Encuestas de clima son estándar en empresas medianas; su valor está en actuar, no solo en medir
Intermedio	Formación continua de los colaboradores	2.62	-0.12	Más allá del onboarding; upskilling sistemático antes de que la brecha de capacidades sea visible en la ejecución
Intermedio	Diseño de incentivos alineados con los objetivos estratégicos y drivers de valor del negocio	2.85	-0.09	Hace que el interés individual y el estratégico converjan; muchos incentivos están desalineados respecto a la estrategia real
Intermedio	Programas de flexibilidad laboral	2.69	-0.10	Expectativa del mercado laboral post-pandemia; la retención sin flexibilidad tiene costos crecientes en talento calificado
Intermedio	Programas de well-being laboral	2.44	+0.19	Más allá del seguro médico; requiere cultura de cuidado real y presupuesto dedicado; correlación positiva con margen ($r=+0.28$)
Intermedio	Gestión del conocimiento	2.38	-0.42	Lo que la empresa sabe y no depende de una sola persona; muy bajo; el capital intelectual atrapado en individuos se pierde cuando se van
Avanzado	Gestión estratégica del talento (evaluaciones, formación, upskilling, reskilling)	2.77	+0.26	Desarrolla capacidades antes de necesitarlas; correlación EBITDA $r=+0.25$; el 77% de empresas de alto desempeño la tiene con alta intensidad
Avanzado	Programas para fomentar la diversidad, inclusión y equidad	2.58	-0.24	Requiere política explícita y métricas; más alta en bajo desempeño — señal de desarrollo por presión regulatoria o reputacional
Avanzado	Existencia de planes de sucesión en los puestos claves de la organización	2.40	+0.02	Visión de continuidad organizacional más allá de las personas actuales; correlación EBITDA $r=+0.28$; muy bajo en Chile (2.40)

Organización es la dimensión más reveladora en términos de paradojas. La gestión activa de la cultura organizacional (3.15) tiene el mayor diferencial negativo de toda la muestra (-0.58): 2.85 en las empresas de mejor desempeño vs 3.43 en las de menor desempeño. Esto no significa que la cultura sea mala para el negocio. Significa

que en el grupo de menor desempeño, la cultura se desarrolló como respuesta a problemas de rotación o deterioro organizacional. El resguardo reactivo tiene el mismo nombre que el resguardo preventivo, pero produce resultados muy distintos. La gestión del conocimiento (2.38) es la práctica intermedia más crítica y más subestimada. Con un

diferencial de -0.42 — más alto en bajo desempeño — y el score más bajo de las intermedias, refleja que las empresas documentan lo que saben cuando ya perdieron a alguien que lo sabía. El capital intelectual atrapado en individuos es un riesgo de continuidad que pocas empresas han cuantificado. Las prácticas avanzadas de talento y sucesión son las que más correlacionan con el margen EBITDA dentro de la dimensión, y las más postergadas en la agenda directiva.

04 Procesos y eficiencia operacional

Cómo opera la empresa: estandarizar, mejorar y hacer más con menos de forma sostenida

Nivel	Práctica (texto exacto de la encuesta)	Score	Δ A-B	Qué significa desarrollarla bien
Básico	Estandarización y documentación de procesos clave	2.75	+0.13	Condición para escalar y para mejorar; sin documentación no hay base sobre la que automatizar o mejorar sistemáticamente
Intermedio	Implementación de presupuestos basados en Zero-Based Budgeting (ZBB)	2.26	-0.25	Cuestiona cada partida de gasto desde cero; requiere disciplina directiva y cultura de cuestionamiento; muy bajo en Chile
Intermedio	Automatización de procesos y tareas repetitivas	2.77	+0.20	Requiere procesos estandarizados previos; libera capacidad humana para trabajo de mayor valor; ya accesible en Chile
Avanzado	Implementación de esfuerzos de mejora continua (Lean, Six Sigma)	2.15	-0.43	La práctica más baja de las 41; requiere cambio cultural profundo y años de práctica; paradoja inversa — más alta en bajo desempeño

Procesos y eficiencia operacional es la dimensión más rezagada del estudio (2.49). La mejora continua como cultura — Lean, Six Sigma — es la práctica más baja de las 41 (2.15) y con diferencial negativo (-0.43): más desarrollada donde el desempeño es menor. Hay una explicación posible: las empresas que implementan Lean con urgencia lo hacen porque sus costos son insostenibles, no porque tengan una cultura de mejora proactiva. La diferencia entre implementar Lean como respuesta a márgenes comprometidos y hacerlo como filosofía de operación permanente es enorme.

La secuencia lógica de la dimensión es crítica: sin estandarización de procesos (básico), automatizar es automatizar el caos. Sin automatización bien implementada, Lean no tiene sustrato donde actuar. La mayor parte de las empresas chilenas está intentando mejorar procesos que no están documentados y automatizar tareas que no están estandarizadas.

05 Tecnología e innovación

La tecnología que habilita los procesos y construye ventajas futuras: datos, IA y digitalización

Nivel	Práctica (texto exacto de la encuesta)	Score	Δ A-B	Qué significa desarrollarla bien
Básico	Fortalecimiento de la ciberseguridad	3.33	-0.22	El entorno operacional ya la obliga; incidentes recientes elevaron la urgencia; su ausencia genera riesgo existencial
Básico	Gestión estructurada del proceso de transformación digital	2.75	-0.18	Marco mínimo para gestionar tecnología estratégicamente; sin estructura la transformación digital es dispersión de iniciativas
Básico	Importancia del uso de datos para la toma de decisiones dentro de su organización	3.27	-0.27	Creencia cultural prácticamente universal en el discurso directivo; punto de partida necesario pero insuficiente
Básico	Grado en que su empresa toma decisiones basándose en datos	3.20	+0.01	Uso operacional real; paradoja: empresas pequeñas superan a grandes (3.38 vs 3.18) por menor burocracia en el acceso al dato
Intermedio	Levantamiento sistemático de datos con gobernanza clara	2.73	-0.25	Arquitectura y políticas formales; la mayor brecha respecto al básico — 0.54 puntos entre creer en datos y gobernarlos
Intermedio	Inversiones realizadas por su empresa para un mejor análisis de datos	2.90	-0.02	Presupuesto y equipo dedicado a analítica; da valor real a los datos que ya se recopilan
Intermedio	Utilización de Inteligencia Artificial aplicada a los procesos de negocio	2.33	+0.09	Requiere casos de uso definidos y equipo técnico; bajo pero creciendo; alta correlación potencial con EBITDA futuro
Intermedio	Acceso a Inteligencia Artificial generativa para colaboradores	2.35	+0.02	Más accesible que IA de procesos; requiere política de uso y formación básica; correlación EBITDA $r=+0.32$

Tecnología e innovación tiene el segundo score más alto (2.86), pero la distribución interna es la más polarizada de todas las dimensiones. Las prácticas básicas están bien instaladas: ciberseguridad (3.33) y la creencia en el uso de datos (3.27) son casi universales en el discurso directivo. Pero el levantamiento sistemático de datos con gobernanza clara baja a 2.73 y la IA a 2.33. La brecha de 0.94 puntos entre la básica (importancia del uso de datos) y la intermedia más baja (IA aplicada a procesos) es la mayor brecha entre niveles consecutivos de cualquier dimensión.

La paradoja de los datos en Chile es la más documentable del estudio: las empresas declaran que los datos importan y que deciden con datos,

pero no tienen la gobernanza para asegurarse de que esos datos son confiables, comparables entre períodos y gestionados con políticas formales. Sin gobernanza, la inversión en IA produce resultados sobre datos que no se puede confiar. La ciberseguridad (3.33) escaló rápidamente en los últimos tres años impulsada por incidentes de alto perfil en el sector financiero y retail: es el ejemplo más claro de cómo el entorno — no la visión directiva — puede acelerar el desarrollo de prácticas.

06 Finanzas y riesgos

La salud financiera como palanca estratégica:
controlar, anticipar y generar libertad de maniobra

Nivel	Práctica (texto exacto de la encuesta)	Score	Δ A-B	Qué significa desarrollarla bien
Básico	Políticas de pago implementadas que cumplan los plazos de vencimiento de pago a proveedores	2.95	+0.07	Condición legal y de reputación; la Ley 30 Días ya lo obliga; su incumplimiento afecta la cadena de valor y el acceso a crédito
Básico	Planificación financiera de mediano y largo plazo	3.45	-0.05	La práctica más desarrollada de las 41; exigida por bancos y directorios; condición de acceso al crédito en el sistema financiero chileno
Básico	Mapeo integral y gestión de riesgos estratégicos, financieros y operativos	3.08	-0.31	Exigido por gobierno corporativo; en sectores regulados opera como práctica estratégica; paradoja: más alta en bajo desempeño
Intermedio	Uso de herramientas tecnológicas para monitorear riesgos financieros y operativos	2.27	-0.45	Paradoja inversa: 1.69 en alto vs 2.14 en bajo — quien mejor gestiona necesita monitorear menos porque anticipa en lugar de reaccionar
Intermedio	Evaluación continua de fuentes de financiamiento	3.00	+0.71	Mayor correlación con margen EBITDA del estudio ($r=+0.41^{**}$); 0% de bajo desempeño la tiene con máxima intensidad vs 38% del alto

Finanzas y riesgos lidera el ranking de dimensiones (2.95) pero con una distribución paradójica. La planificación financiera LP (3.45) es la práctica más desarrollada de las 41 porque el banco la exige: sin ella, no hay crédito. El mapeo de riesgos (3.08) tiene diferencial negativo (−0.31): más alto en bajo desempeño, confirmando el patrón del resguardo reactivo.

La práctica intermedia más reveladora es el uso de herramientas tecnológicas para monitorear riesgos (−0.45): 1.69 en las empresas de mayor desempeño vs 2.14 en las de menor desempeño. La interpretación correcta: las empresas que mejor gestionan el riesgo necesitan menos herramientas de monitoreo porque anticipan en lugar de reaccionar. La evaluación continua de fuentes de financiamiento (3.00, diferencial +0.71) es la práctica con mayor correlación EBITDA del estudio ($r=+0.41^{**}$) y el mayor diferencial positivo entre alto y bajo desempeño. La diferencia entre “tenemos un crédito con el banco” y “evaluamos

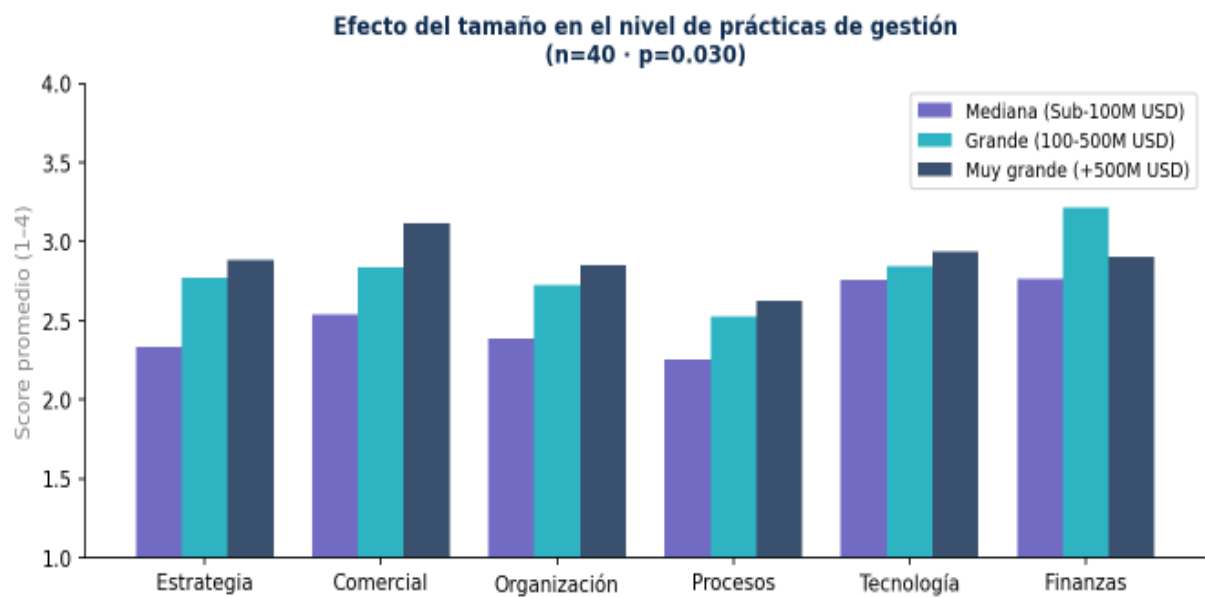
activamente el costo de capital y las alternativas de financiamiento” es enorme — y se manifiesta directamente en la libertad de maniobra estratégica.



6. QUÉ EXPLICA EL NIVEL DE PRÁCTICAS: TAMAÑO E INDUSTRIA

6.1 El tamaño no explica lo que se espera

La intuición dice que las empresas más grandes deberían tener prácticas más desarrolladas. Los datos confirman parcialmente esa intuición, pero con un matiz crítico: el tamaño diferencia donde no importa para el futuro competitivo, y no diferencia donde sí importa.



Las empresas muy grandes (+500M USD) superan a las pequeñas en la dimensión de Comercial y clientes (+0.56 puntos) y en Organización (+0.48). Ambas son dimensiones donde las prácticas requieren masa crítica: NPS sistematizado, programas formales de talento, diversidad e inclusión. Una empresa de 40 personas gestiona la experiencia del cliente con conversaciones directas; una de 5.000 necesita sistemas. La diferencia no es de voluntad ni de cultura — es de modelo operativo.

Pero en Procesos y eficiencia operacional (+0.17) y en Tecnología e innovación (+0.28), el tamaño diferencia poco. Y en el grado en que la empresa toma decisiones basándose en datos, las pequeñas superan a las grandes (3.38 vs 3.18). En organizaciones planas, el CEO accede al dato operativo directamente. En las grandes, el mismo dato atraviesa cuatro capas de reporte antes de llegar a quien decide.

La formalización crea robustez y crea fricción al mismo tiempo.

El tamaño compra formalización. No compra transformación. Las prácticas que más correlacionan con el desempeño financiero — economía circular, evaluación de fuentes de financiamiento, bajada de la estrategia a KPIs, planes de sucesión — no tienen correlación significativa con el tamaño de la empresa.

Las prioridades estratégicas para 2026 tampoco se explican por el tamaño de la manera esperada. Tanto las empresas grandes como las pequeñas declaran “aumentar ventas” como primera prioridad (52% del total). La diferencia está en las prioridades secundarias: las empresas grandes tienen mayor peso de eficiencia operativa y expansión a nuevos mercados, mientras que las pequeñas priorizan reducción de costos y automatización. Ambos grupos posponen igualmente el talento y las fuentes de financiamiento.

6.2 La industria sí explica: regulación y competencia como motor de prácticas

El sector donde opera la empresa explica más varianza en el nivel de prácticas que el tamaño. La hipótesis es directa: la presión del entorno — regulatoria o competitiva — es el principal motor del desarrollo de prácticas, independiente de la escala.

Los sectores que lideran son los que tienen mayor exposición a regulación exigente o competencia internacional. Servicios financieros tiene las prácticas más desarrolladas de la muestra: la CMF exige mapeo de riesgos, gobernanza de datos y planificación financiera como condiciones de operación. Agropecuaria-exportadora lidera en prácticas comerciales: los compradores internacionales exigen trazabilidad, NPS y gestión de calidad que el mercado doméstico nunca pediría. Energía y

utilities tienen scores altos en riesgos y finanzas: el regulador lo exige.

Los sectores que cierran el ranking — transporte, construcción, servicios industriales — comparten un rasgo: clientes cautivos o contratos de largo plazo que reducen la presión competitiva inmediata. Sin esa presión, la urgencia de desarrollar prácticas intermedias y avanzadas es percibida como más baja. Es el modelo de trágico éxito de corto plazo: el mercado los protege hoy y les quita el incentivo de prepararse para mañana.

La implicancia para la política empresarial: mejorar las prácticas de gestión en Chile no es primariamente un problema de capacitación. Es un problema de diseño de mercados. La presión competitiva y regulatoria es el mejor motor de desarrollo de prácticas que existe. Donde esa presión falta, las empresas gestionan el nivel mínimo que les permite sobrevivir.

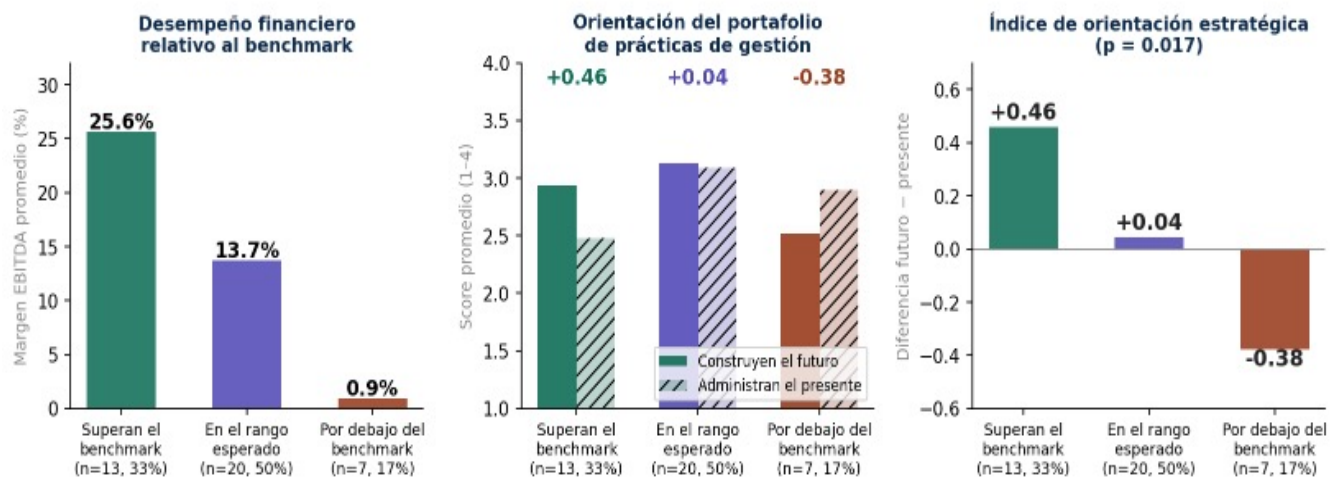


7. DESEMPEÑO FINANCIERO Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN

El estudio clasifica a las 40 empresas en tres grupos según su desempeño financiero relativo frente al benchmark internacional de su industria. No es una clasificación de tamaño, ni de sector, ni de prácticas declaradas: es una medición objetiva de si la empresa está por encima, dentro o por debajo del rango esperado para empresas similares en su industria.

Grupo	Empresas	Margen EBITDA promedio	Lo que los define
Superan el benchmark	13 empresas (33%)	25.6%	Desempeño financiero consistentemente por encima del percentil 67 de su industria en mercados comparables
En el rango esperado	20 empresas (50%)	13.7%	Desempeño financiero dentro del rango esperado para su industria
Por debajo del benchmark	7 empresas (17%)	0.9%	Desempeño por debajo del percentil 33 en ambos indicadores — margen que no cubre el costo de capital

Los tres grupos de empresas según desempeño financiero relativo a su industria



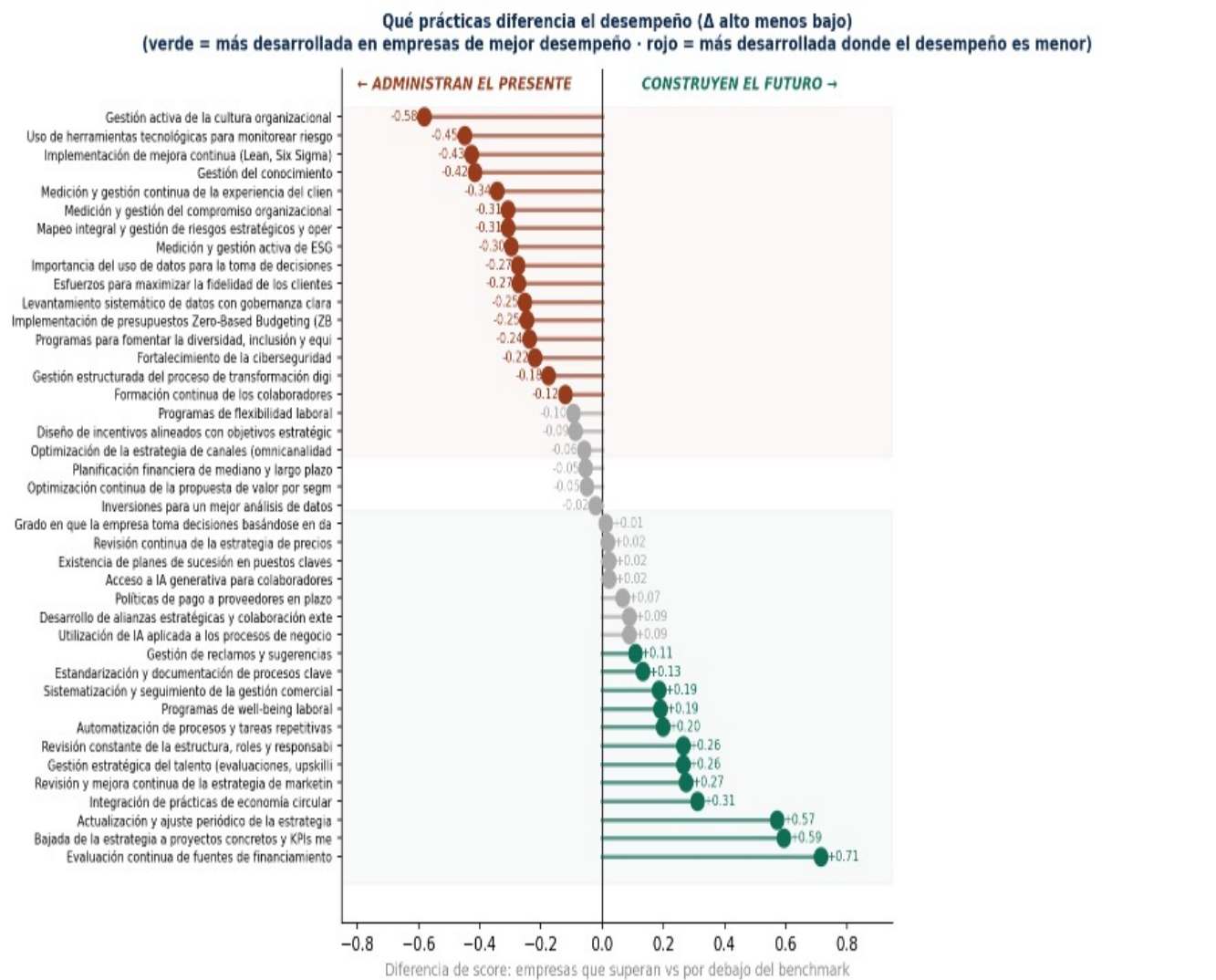
Hay prácticas que todos tienen y que no discriminan

Al analizar los scores de cada práctica en los tres grupos, emerge un primer hallazgo relevante: la mayoría de las prácticas básicas tienen scores similares en los tres grupos. Planificación financiera LP: 3.23 en el grupo superior, 3.59 en rango esperado,

3.29 en el inferior. Ciberseguridad: 2.92, 3.65, 3.14. Mapeo de riesgos: 2.69, 3.23, 3.00. Estas prácticas están igualmente presentes en los tres grupos porque el entorno ya las obliga a todos. Su presencia es condición de estar en el mercado, no fuente de ventaja competitiva.

Hay un grupo reducido de prácticas que sí discrimina estadísticamente

La diferencia estadísticamente significativa (p=0.017, Kruskal-Wallis) está en el tipo de prácticas que predominan en el portafolio de gestión, no en la cantidad. Las empresas que superan el benchmark tienen mayor presencia de prácticas que construyen el futuro. Las que quedan por debajo tienen mayor presencia de prácticas que administran el presente. El diferencial en ese índice es de 0.84 puntos entre ambos grupos extremos.



El gráfico es la pieza central del estudio. Cada práctica aparece con su diferencial entre el grupo que supera el benchmark y el que queda por debajo. Las barras verdes (lado derecho) son prácticas con mayor presencia en las empresas de mejor desempeño. Las barras rojas (lado izquierdo) son prácticas con mayor presencia en las de menor desempeño. La interpretación de las barras rojas es crítica: no significan que esas prácticas sean malas. Significan que se desarrollaron en respuesta a problemas existentes, no como apuesta preventiva.



 **FEN**
UCHILE

 **UNEGOCIOS**

 **SUMMA**
PARTNERS

8. ADMINISTRAR EL PRESENTE VS. CONSTRUIR EL FUTURO

Al analizar las prácticas con diferencial positivo y negativo, emerge con claridad una distinción entre dos orientaciones directivas. No son mutuamente excluyentes — toda empresa tiene algo de las dos. La diferencia está en cuál predomina y en qué momento se decidió desarrollarlas.

Las empresas que construyen el futuro — principalmente en el grupo que supera el benchmark

- Evaluación continua de fuentes de financiamiento ($\Delta +0.71$) — buscan activamente el capital más conveniente, no solo administran el que tienen
- Bajada de la estrategia a proyectos concretos y KPIs medibles ($\Delta +0.59$) — la visión se convierte en proyectos con dueño y métrica; no queda en el PowerPoint
- Actualización y ajuste periódico de la estrategia según cambios de mercado ($\Delta +0.57$) — revisan el rumbo cuando el entorno cambia, no solo cuando hay una crisis
- Integración de prácticas de economía circular ($\Delta +0.31$) — rediseñan la cadena de valor antes de que el mercado los obligue
- Revisión y mejora continua de la estrategia de marketing ($\Delta +0.27$) — generan demanda en lugar de solo atenderla
- Gestión estratégica del talento — evaluaciones, upskilling, reskilling ($\Delta +0.26$) — desarrollan capacidades antes de necesitarlas urgentemente

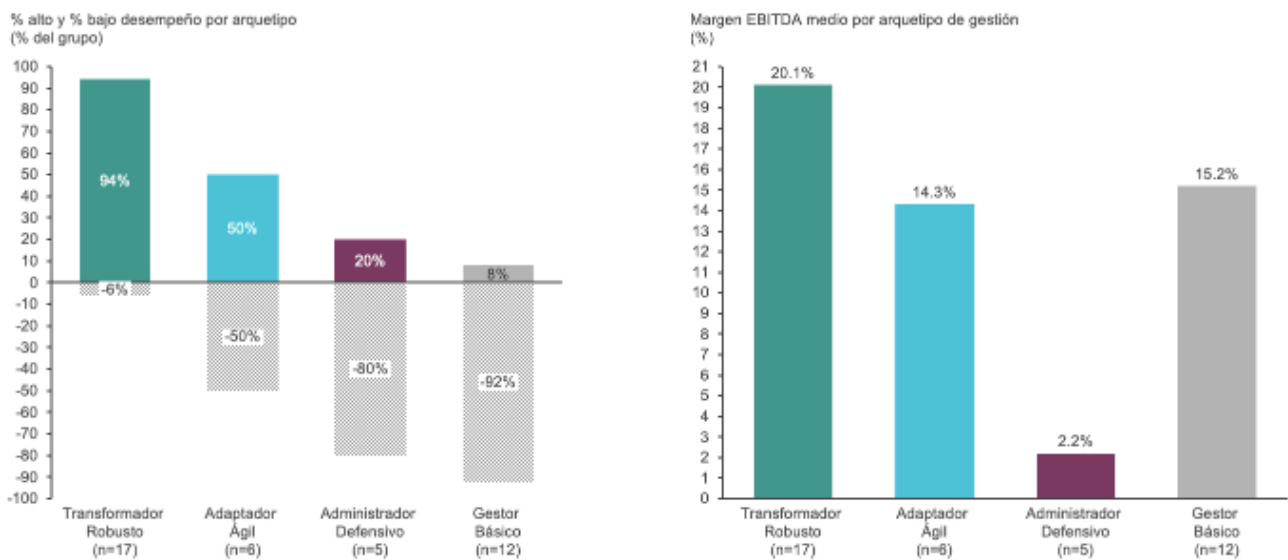
Las empresas que administran el presente — más presentes en el grupo por debajo del benchmark

- Gestión activa de la cultura organizacional ($\Delta -0.58$) — instalada como respuesta a rotación o deterioro organizacional, no como decisión estratégica proactiva
- Uso de herramientas tecnológicas para monitorear riesgos ($\Delta -0.45$) — monitorean con urgencia porque el riesgo ya se materializó
- Implementación de mejora continua Lean, Six Sigma ($\Delta -0.43$) — se implementa cuando los costos son insostenibles, no como filosofía de operación
- Gestión del conocimiento ($\Delta -0.42$) — se documenta lo que se sabe cuando ya se perdió a alguien que lo sabía
- Medición y gestión continua de la experiencia del cliente, NPS ($\Delta -0.34$) — se instala como respuesta de emergencia ante pérdida de clientes
- Mapeo integral y gestión de riesgos ($\Delta -0.31$) — se instala el mapa de riesgos después de una crisis de continuidad

El hallazgo más relevante del estudio no es que unas empresas tengan más prácticas que otras. Es que las empresas que superan el benchmark de su industria tienen prácticas que se desarrollaron antes de que el entorno las obligara. Las que quedan por debajo tienen las mismas prácticas — pero las desarrollaron después. La dirección causal importa: una práctica instalada en respuesta a un problema produce resultados distintos que la misma práctica instalada como apuesta preventiva.

8.1 Los cuatro perfiles de gestión

Al combinar el nivel de desarrollo en prácticas de construcción del futuro y de administración del presente, emergen cuatro perfiles directivos con consecuencias financieras muy distintas.



Perfil	Orientación	% supera benchmark	Margen EBITDA	Lectura
Transformador Robusto (n=17, 43%)	Construye futuro y administra presente	24%	20.1%	Alto desarrollo en ambas. El más común y el de mejores márgenes. Riesgo: la formalización puede ralentizar la adopción de nuevas prácticas.
Adaptador Ágil (n=6, 15%)	Construye futuro, bajo resguardo	50%	14.3%	El mayor porcentaje del grupo que supera el benchmark. Mueve rápido con sistemas de control más frágiles. Puede escalar con dificultad.
Administrador Defensivo (n=5, 13%)	Administra presente, alto resguardo	20%	2.2%	El perfil de mayor riesgo. El 80% está por debajo del benchmark. Muchas prácticas bien instaladas — todas orientadas al modelo actual.
Gestor Básico (n=12, 30%)	Bajo desarrollo en ambas	42%	15.2%	En sectores de baja competencia el management aún no es el factor crítico. Su ventaja: no tiene que desaprender prácticas mal orientadas.

El Administrador Defensivo es el hallazgo más contraintuitivo. Con margen EBITDA promedio de 2.2% y el 80% de sus empresas por debajo del benchmark, es el perfil de peor desempeño absoluto. Sin embargo, tiene algunas de las prácticas más desarrolladas en cultura organizacional, compromiso y omnicanalidad. El problema no es la cantidad de esfuerzo directivo — es su dirección. Todas esas prácticas están orientadas hacia adentro y hacia el modelo actual.



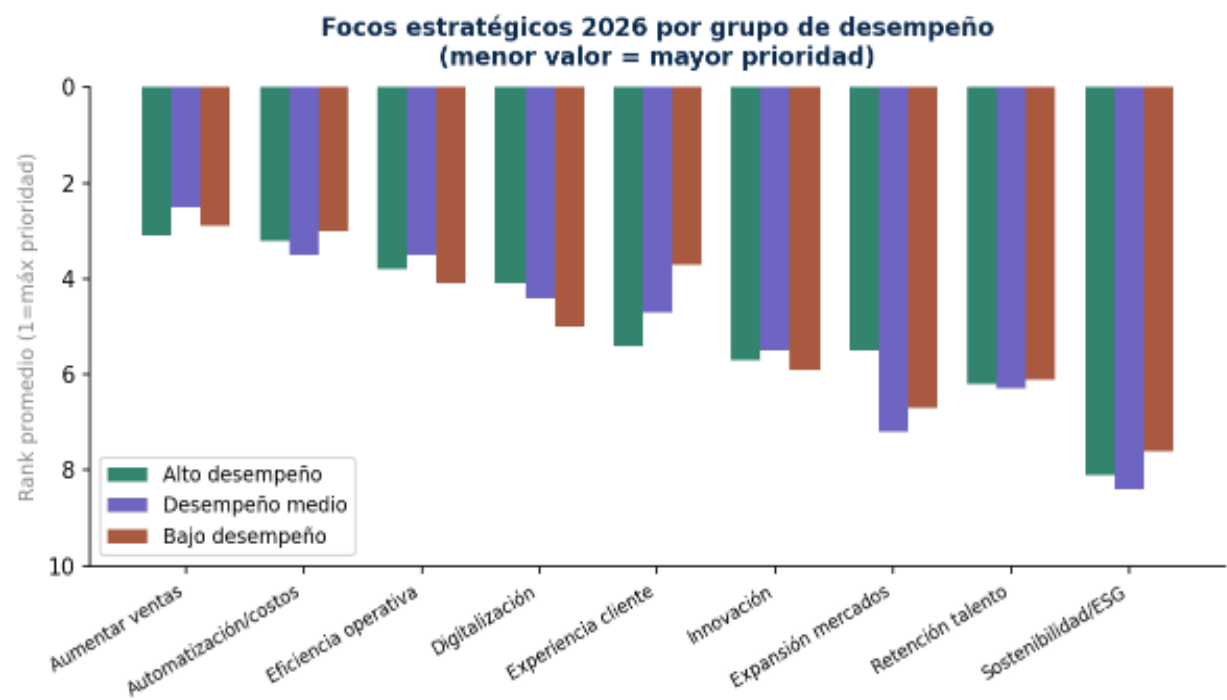
FEN
UCHILE

UNEGOCIOS

SUMMA
PARTNERS

9. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DECLARADAS PARA 2026

La encuesta de prioridades estratégicas para 2026 es el espejo más honesto del estudio. Cuando se le pide a un CEO que ordene sus focos de gestión, la respuesta revela no lo que sabe que debería hacer — sino lo que realmente siente que tiene que resolver ahora.



El 52% declara “aumentar ventas” como primera prioridad. Las prácticas con mayor correlación EBITDA — evaluación de fuentes de financiamiento, integración de economía circular, bajada de estrategia a KPIs, planes de sucesión — no aparecen en la agenda de prioridades de ningún grupo. El talento aparece en el top 3 del 10% de los ejecutivos. Es la práctica que más correlaciona con el margen EBITDA dentro de la dimensión de Organización, y la que menos se prioriza.

Foco	Supera benchmark	Rango esperado	Por debajo	Lectura
Eficiencia operativa	23% como #1	14% como #1	0% como #1	Solo quien ya tiene la máquina de ventas funcionando puede dedicar energía a optimizar el modelo.
Experiencia del cliente	23% en top 3	32% en top 3	57% en top 3	Cuanto más alta la prioridad, más probable que sea respuesta a pérdida de clientes.
Automatización y costos	62% en top 3	50% en top 3	71% en top 3	El grupo inferior lidera: márgenes comprometidos que obligan a reducir costos, no visión de futuro.
Expansión a mercados	23% en top 3	9% en top 3	0% en top 3	Solo quien tiene solidez financiera puede mirar hacia afuera.
Talento y personas	15% en top 3	9% en top 3	0% en top 3	La práctica más discriminante del desempeño. La más ignorada en la agenda. La brecha crece.

Las prácticas con mayor correlación con el margen EBITDA son exactamente las que no aparecen en las prioridades declaradas para 2026. Las empresas saben qué importa. Eligen lo urgente sobre lo importante. Esa elección, repetida año tras año, compone la brecha de management.



10. HALLAZGOS FINALES Y REFLEXIONES PARA LA AGENDA DIRECTIVA

1. Lo que hoy es práctica básica fue vanguardia hace diez años. Lo que hoy es avanzado será el piso de mañana.

NPS, planificación financiera LP y ciberseguridad son hoy prácticas básicas que nadie declara como fuente de ventaja. Hace diez años eran vanguardia. IA generativa, evaluación de fuentes de financiamiento, planes de sucesión y mejora continua como cultura están hoy donde estaba NPS entonces. Las empresas que las desarrollan ahora — antes de que el entorno las obligue — llegarán con ventaja acumulada cuando se conviertan en estándar. La pregunta que cada CEO debería responderse: ¿nuestra gestión de hoy nos pone por delante de lo que el mercado va a exigir en cinco años?

3. El arquetipo de mayor riesgo no es el que gestiona poco — es el que gestiona mucho en la dirección equivocada.

El Administrador Defensivo tiene cultura (3.6), compromiso (3.6) y monitoreo de riesgos bien instalados. El 80% de sus empresas está por debajo del benchmark con margen EBITDA de 2.2%. El problema no es la cantidad de esfuerzo directivo — es su dirección. Todas esas prácticas están orientadas a proteger el modelo actual, no a construir el siguiente. Más esfuerzo en la misma dirección no compensa la ausencia de orientación al futuro — la acelera. La pregunta incómoda: ¿cuánto de nuestra agenda de gestión está orientada a administrar el modelo actual, y cuánto a construir el modelo del futuro?

2. La industria y el entorno regulatorio determinan el piso. La dirección determina el techo.

Las empresas del sector financiero, exportador y de energía tienen mejores prácticas porque el regulador y los compradores internacionales las exigen. Ese no es un mérito directivo — es presión del entorno. El mérito directivo está en el tramo entre el piso que impone el entorno y el techo de lo que la empresa es capaz de desarrollar proactivamente. Las empresas que superan el benchmark en todos los sectores tienen algo en común: desarrollaron prácticas avanzadas antes de que su industria las necesitara.

4. El talento es la práctica más discriminante del desempeño y la más postergada. Cada año que pasa la brecha crece.

La gestión estratégica del talento — evaluaciones, upskilling, reskilling — correlaciona positivamente con el margen EBITDA y está en el 77% de las empresas que superan el benchmark con alta intensidad. Al mismo tiempo, es la penúltima prioridad en la agenda 2026 de todos los grupos, incluido el de menor desempeño. Las empresas que la tienen bien desarrollada la construyeron antes de necesitarla desesperadamente. Las que no la tienen descubren que construirla toma tres años. La ventana para hacerlo sin urgencia se está cerrando.

5. Chile creció tres décadas gestionando bien lo básico. Lo que viene requiere dominar lo intermedio y avanzado antes de que sean urgentes.

Las empresas chilenas son razonablemente buenas en las prácticas básicas de sus seis dimensiones. Ese nivel fue suficiente cuando el crecimiento del PIB, los precios de los commodities y los mercados protegidos compensaban las brechas de gestión. El entorno que viene — menor crecimiento tendencial, mayor competencia importada, digitalización acelerada, mercado laboral más exigente — no tiene esa compensación. Las empresas que ya están avanzando desde las prácticas básicas hacia las intermedias y avanzadas llevan ventaja acumulada. La pregunta no es si el entorno va a cambiar. Es si la organización estará lista cuando cambie.

Estas reflexiones no son conclusiones del estudio — son el punto de partida de la conversación que las organizaciones chilenas necesitan tener consigo mismas. Los datos muestran dónde estamos. La agenda directiva decide adónde vamos.



11. LA BRECHA DE MANAGEMENT COMO BRECHA DE PRODUCTIVIDAD

Los resultados de este estudio permiten interpretar las prácticas de management no solo como un asunto interno de cada empresa, sino como una dimensión relevante de la productividad empresarial en Chile. La evidencia levantada muestra que muchas organizaciones tienen instaladas las prácticas básicas de cada dimensión — planificación, control, orientación al cliente, seguimiento comercial — pero presentan brechas importantes en las prácticas intermedias y avanzadas: institucionalización, aprendizaje organizacional, gobernanza de datos, talento estratégico e innovación aplicada. La brecha no está en el conocimiento de lo que debe hacerse. Está en la capacidad de avanzar desde el básico al intermedio, y del intermedio al avanzado, antes de que el entorno lo exija.

Esta lectura se conecta con la evidencia internacional del World Management Survey (Bloom, Van Reenen et al.): las prácticas de gestión pueden medirse de forma sistemática y su calidad se relaciona con diferencias persistentes de productividad, rentabilidad y desempeño entre empresas. Daniela Scur, Raffaella Sadun, John Van Reenen, Renata Lemos y Nicholas Bloom sintetizan casi dos décadas de investigación: el management no es una dimensión blanda, sino una capacidad organizacional observable, comparable y económicamente significativa.

El caso chileno debe leerse dentro de ese marco. La Séptima Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-7) muestra que las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 97% de las empresas, mientras que las grandes son solo el 3%, pero generan más del 80% de los ingresos declarados. Esta heterogeneidad explica por qué el tamaño facilita la formalización pero no necesariamente la transformación.

El profesor Roberto Álvarez de la FEN desarrolla investigación vinculada a productividad y desarrollo económico — conectada con la pregunta central de este estudio: por qué algunas empresas logran traducir mejor sus recursos en desempeño efectivo.

El profesor emérito Manuel Agosin ha planteado que la desaceleración del crecimiento chileno se vincula con la nula expansión de la productividad total de factores y con insuficiente diversificación productiva. La OCDE, en su Economic Survey: Chile 2025, plantea que Chile puede acelerar su productividad mediante digitalización e innovación, pero advierte brechas en habilidades digitales y adopción de herramientas en empresas pequeñas.

Este punto dialoga directamente con el hallazgo más importante del estudio: las empresas declaran que los datos importan y que deciden con datos. Pero el levantamiento sistemático con gobernanza clara e inversión en analítica están significativamente más bajos. Sin gobernanza, la IA produce resultados sobre datos en los que no se pueden confiar.

La Comisión Nacional de Evaluación y Productividad también ha vuelto a poner la productividad en el centro de la agenda de crecimiento. Su Informe Anual de Productividad 2025 proyectaba que la productividad total de factores aportaría entre 0,5% y 0,6% al crecimiento del PIB, destacando dos años consecutivos de crecimiento positivo de productividad. Sin embargo, la recuperación marginal no elimina el problema estructural: Chile requiere sostener mejoras de productividad en el tiempo y, para ello, las capacidades de gestión de las empresas son una variable clave, especialmente cuando se abordan mediante procesos formales de diagnóstico, formación ejecutiva, acompañamiento y medición de brechas.

La OCDE, en su Economic Survey: Chile 2025,

plantea que Chile puede acelerar su productividad mediante digitalización e innovación, aprovechando su conectividad digital, la difusión de conocimiento entre empresas y tecnologías como la inteligencia artificial, a pesar del bajo nivel de inversión país en I+D. Pero también advierte brechas en habilidades digitales, adopción de herramientas digitales en empresas pequeñas, innovación digital e interoperabilidad, factores que limitan que la transformación digital se traduzca efectivamente en productividad. Este punto dialoga directamente con uno de los hallazgos del estudio: las empresas declaran creer en los datos y tomar decisiones basadas en información, pero muestran brechas en gobernanza formal, inversión analítica y adopción de tecnologías transformacionales.

Desde la FEN, esta discusión adquiere especial relevancia con la incorporación del profesor Gabriel Weintraub al Departamento de Administración, como referente internacional en plataformas digitales, ciencia de datos e inteligencia artificial aplicada. Su llegada refuerza una agenda académica especialmente pertinente para este estudio: la productividad empresarial futura dependerá crecientemente de la capacidad de las organizaciones para convertir datos, tecnología y modelos analíticos en mejores decisiones de gestión. Sin embargo, esa conversión no ocurre automáticamente; requiere capacidades internas, liderazgo, rediseño de procesos, talento especializado y criterios rigurosos de evaluación.

Algo similar plantea Juan Pablo Forno, director académico del Diplomado en Inteligencia Artificial, Estrategia y Aplicaciones de Negocios de la Universidad de Chile, al sostener que el desafío central para las empresas no está solo en adoptar IA o Business Intelligence, sino en contar con talento y liderazgo capaces de aplicarlas estratégicamente. En su análisis, el BI permite ordenar información histórica y presente, mientras que la IA permite

anticipar escenarios futuros. Esta distinción es especialmente útil para interpretar el hallazgo central del estudio: las empresas de mejor desempeño no son necesariamente las que tienen más prácticas, sino aquellas que combinan mejor prácticas de control con prácticas de anticipación.

En este marco, uno de los aportes específicos del presente Estudio FEN de Prácticas de Management en Chile no consiste en crear conceptualmente la distinción entre administrar el presente y construir el futuro, ya ampliamente desarrollada en la literatura de management, sino en aplicarla y medirla empíricamente a partir de las prácticas observadas en empresas chilenas. Para ello, el estudio utiliza dos dimensiones analíticas: el Índice de Resguardo y el Índice Adaptativo. El primero agrupa prácticas orientadas a administrar, controlar y proteger el modelo de negocio vigente, tales como monitoreo, cultura organizacional, compromiso interno, gestión de riesgos y continuidad operativa. El segundo reúne prácticas orientadas a construir capacidades futuras, como actualización estratégica, bajada de la estrategia a KPIs, inversión en datos, gestión del talento y búsqueda activa de fuentes de financiamiento. Esta medición permite observar que el desempeño superior no se asocia simplemente con tener más prácticas de gestión, sino con el predominio relativo de aquellas prácticas que permiten anticipar cambios, aprender y adaptar la organización frente a nuevos escenarios.

Así, mientras la literatura internacional sobre management y productividad —como el World Management Survey— muestra que las prácticas de gestión pueden medirse y compararse, este estudio aporta una lectura específica para la empresa chilena: operacionalizar la diferencia entre prácticas de resguardo del presente y prácticas de adaptación hacia el futuro. Esa aplicación constituye uno de los principales aportes del informe, porque permite conectar la evidencia empírica levantada

con una tensión central de las organizaciones: por un lado, deben explotar lo que ya saben hacer bien; por otro, deben explorar nuevas posibilidades.

En términos de James March, la explotación — perfeccionar el negocio actual — y la exploración — buscar nuevas posibilidades — compiten por los mismos recursos. Las empresas chilenas son buenas explotadoras y pobres exploradoras. Las que superan el benchmark han logrado, de alguna manera, invertir en ambas. Esa es la capacidad organizacional que este estudio llama “construir el futuro”, y que la evidencia internacional asocia sistemáticamente con el desempeño superior sostenido.

