

### Spotify y la paradoja de la madurez

Señor Director:

Diciembre invitó a la introspección. Miramos lo que fuimos, lo que escuchamos y lo que queremos ser. En ese contexto, Spotify volvió a sacudir la conversación digital con Wrapped 2025, incorporando la estimación de una "Edad Sonora" según las décadas de lanzamiento de nuestras canciones más escuchadas. El resultado fue contundente: más de 200 millones de usuarios activaron la experiencia en solo 24 horas, superando ampliamente la edición anterior.

Las reacciones no se hicieron esperar. Hubo orgullo, incomodidad, humor y debate, pero nadie quedó indiferente. Más allá del ruido, el ejercicio dejó una lección clara para el marketing: la edad cronológica es un indicador insuficiente para comprender el comportamiento de consumo. Hace décadas, Schiffman y Barak ya advertían que las personas suelen percibirse más jóvenes de lo que son y que esa autopercepción, junto a la madurez cognitiva, explica mejor sus decisiones.

Hoy, las fronteras generacionales son cada vez más líquidas. Personas de una misma cohorte habitan edades simbólicas distintas, definidas por valores, estilos de vida y motivaciones. En este escenario, las marcas enfrentan el desafío de observar a sus audiencias de manera integral, sin estorbar, pero con profundidad analítica.

Cristián Frederick  
Director General de Cuentas, TBWA  
Frederick

### De gerente a director: ¿es posible dar el salto?

Señor Director:

A fin de año, el gerente general de Sodimac, Eduardo Mizón, dejó su cargo, para enfocarse en roles de director de empresas. Situación similar vive Fernando de Peña, CEO de Mallplaza, quien suena para convertirse en el próximo presidente de Falabella. En este contexto, surge la pregunta sobre cuándo un gerente general está preparado para ser director.

Primero, hay que hacer algunas distinciones. Ser gerente implica estar en el terreno de la administración, lo que involucra estar en el día a día de la

compañía, para obtener los resultados idóneos. Mientras, que el director tiene que enfocarse en la visión de largo plazo de la empresa con la finalidad de entregar posturas claras a la gerencia, para que todo fluya de acuerdo al plan trazado por el directorio. Son roles distintos, ya que gobernar no es administrar y administrar no es gobernar. Esto debe estar claro. La evidencia es consistente.

Es evidente que en ocasiones algunos gerentes pueden convertirse en excelentes directores, y estos ejecutivos de seguro lo serán, pero es importante en este paso tener claridad del rol que desempeñan. El de director implica tener una visión más amplia y cuestionadora de la realidad. Implica prever consecuencias y privilegiar consistencia de largo plazo, para co-evolucionar con los cambios sistémicos industriales, económicos, políticos y sociales.

Pero, sobre todo implica lo más difícil para un gerente: mantener las manos fuera de la operación y la nariz dentro para captar las "weak signals" que hacen toda la diferencia a nivel de gobernanza. Gobernar una empresa es algo dinámico y en constante renovación, por lo que se requiere a personas preparadas y dispuestas a adaptarse a distintos escenarios desafiantes, constituyendo y cuidando una institucionalidad resiliente y legítima.

Gonzalo Jiménez Seminario  
CEO de Proteus Management &  
Governance y profesor adjunto de  
Ingeniería UC.

### Entre el ruido y la despolitización

Señor Director:

En los últimos años, el debate político ha ido perdiendo densidad. La lógica del impacto inmediato (especialmente en redes sociales) ha desplazado la confrontación real de ideas, favoreciendo la simplificación, el atrincheramiento y una creciente desafección ciudadana. En ese proceso, la política se aleja de su función esencial: acercarse a un bien común posible.

Cabe preguntarse si quienes participan (o son meros espectadores) del debate digital consideran que esa accesibilidad es prueba suficiente de que el sistema sea más permeable o de que esté entregando respuestas efectivas.