



CREATING EMERGING MARKETS: PERSPECTIVES ON TEACHING

Prof. Juliana Malagón

University of The Andes (Bogotá, Colombia)

Interviewed by Makena Binker Cosen

Original Spanish version available on [page 12](#).

MBC: *Thank you for your time! Could you introduce yourself and tell us a little bit about the classes that you teach, please?*

JM: Yes, of course. I am Juliana Malagón, and I am a Finance associate professor at Universidad de los Andes' School of Management in Bogota, Colombia. I came to the university in 2016 as assistant professor, and, before that, I pursued my Ph.D. at the Business School of Universidad Carlos III, in Madrid, Spain. When I completed my doctorate, I went to work at Durham University in England for three years, also as assistant professor. Within the field of finance, the subjects I typically teach are Investment Decisions and Corporate Finance, and I teach them for several programs delivered here at the university. I teach Investment Decisions in undergraduate programs and Corporate Finance at the Master in Finance program. Also, at one point, I did teach in the doctoral program, but that class has been eliminated from the program, because we carried out a reform, and now we don't want so many mandatory subjects—we want doctoral candidates to make their own journey with the help of their thesis supervisors.

MBC: *Now, would you mind telling us how you started using the Creating Emerging Markets' interviews in your classes?*

JM: I'll tell you as long as you don't tell Andrea Lluch [laughter], as, truth be told, I didn't know that Andrea had been involved in this project. I'm always looking for new things for my classes. I have been teaching Corporate Finance for many years now and I wanted something more related to the local markets when I first taught it in the Master of Finance program.

Corporate Finance is the subject in which I started to use these videos. Later I also used them for the other subject, but, at first, I wanted to find something local, because teaching Corporate Finance theory in the context of a developing country is very interesting; it can be applied to many things that are not necessarily corporations: you can apply it for other types of enterprises, as, in any small venture, if

you have an individual that you cannot monitor all the time, that's a setting where Corporate Finance theory comes in handy. However, the challenge for me, when I arrived in Colombia, was trying to ground certain concepts that are very important about how Corporate Finance applies for developing countries and are not included in the books we use, as the books I use here belong to the American literature. The books that I use are set in a developed market, a very vast capital market where, if I talk about corporate debt, everybody thinks about bonds, while here, in Colombia, when I talk about corporate debt, my students mostly think about banks, about bank loans—they don't think about bonds. They have studied what a bond is and how it works at an earlier course on Investment Decisions, to be precise. That's where they learn about the price of a bond, but they just don't think that is a means to bankroll a company in a developed market. In other words, although corporate bonds are starting to become more common here, students still don't see that. Then, I thought, "There must be something!" and I started to search on Google, and I found some things—I don't remember what now—and ended up stumbling upon this project. I said, "Wow, this is super interesting!" and started to look into it. As the menu is very well designed, all the topics are there, I started to look for the topics that might prove useful for my class. Here comes the part that you cannot tell Andrea, because I thought, "Oh, this video looks great" and, all of a sudden, I saw Andrea conducting the interview, and I thought, "Ugh, that's embarrassing: I didn't even know this existed!"

MBC: *Right.*

JM: Over time, I have used more videos, but the one that caught my eye the most was the one in which Andrea interviewed [Susana Balbo](#) and they discussed access to capital, as access to funding is the issue that my students view as farthest from reality. I explain the theory, and they understand it, but their questions often reveal that they understand that the reality in their country is not like that, so they ultimately fail to understand the notion either. I have used this video for a few years... I'm really bad with time, and this has grown even worse with the pandemic, but I'd say I have used it for a couple of years now. It was probably at the start of the pandemic that I had the time to do that search. Now that I think of it, that's when I started using these videos.

MBC: *And since you started using these resources at the beginning of the pandemic, has the way in which you incorporate them into your class or you use them for teaching changed in any way? I mean, have you learned anything that has made you realized, "Oh, this helps me make a better use of these videos!"*

JM: Yes, certainly. Look, the way in which I try to innovate in my courses is very slow. Typically, I tell myself, "Ok, this is my general course, and now I want to introduce something new, a small tidbit that I didn't show last semester." You see, if I start to think about a major innovation plan, I never get around to actually doing it because I don't have the time to do it. Then, the first semester that I used the video,

all I did was telling students, “Check out how a knowledgeable individual,” and I mean Susana, who is a Latin American entrepreneur, “talks about the topic of access to capital.”

MBC: *Right.*

JM: What happened then was that, as usual, students end up teaching you more than you teach them. I didn’t have much of a plan: I just wanted them to watch the video. I realized that the students were super interested and eager to ask questions, which I hadn’t anticipated. I thought, “That’s just silly! Of course, they were going to ask questions.” Yet, as I said, I had no plan beforehand.

MBC: *I see.*

JM: Then, I sometimes improvised, and, as I said, students started asking questions, and it really dawned on me that this was a really valuable resource. So, the second time I used the video, I did prepare a script based on the questions from the first class. Those questions enabled me to make a small introduction before playing the video. Why did I use the script? The video is very interesting, but, if memory serves, it’s only seven or nine minutes long, which seems too short for our hour-and-a-half classes. So, I wanted to add some content to the discussion and try to center the questions around some concepts. Because, despite being short, the video’s content is very rich. Susana talks about macro factors, about the Argentine peso being pegged to the U.S. dollar, about the end of that policy, and about many macroeconomic issues, in addition to discussing access to capital. Then, with that initial script, I believe I was able to point out to my students the topics that I wanted them to focus on.

I said, “Watch this video about this person who talks about these issues, and pay attention to the sections when she discusses this and that.” My only concern when I did that was that I might miss the more... the less forethought part of students’ questions, but I realized that it always proves interesting to them. Mind you, that’s something I still don’t understand completely, but I like it. Students rarely care about economics, macroeconomics, and I find that annoying. I’m annoyed by the fact that they think they can manage a business without a grasp on macroeconomics. How can I make them understand that, every time the country’s central bank raises the interest rate, that bears an impact on their organizations? How is it possible that they don’t want to know? How can they say, “Ok, yeah, inflation, I get it; I sort of understand what it is”? So, I sometimes feel hopeless with my undergraduate students. Then, this video has proven very interesting because, in that undergraduate program, I often have students with a double major in Economics, and they go, “No, because it is this and that,” and they explain some notions themselves, you know?

MBC: *Yes.*

JM: I'd say that this was the reason why I dared to use this resource with other audiences. I thought, "I've used this video in my undergraduate course, so I nearly know what Susana says by heart. Let's try it with the graduate program group." With my graduate program students, it's a lot harder, because their backgrounds are wildly different. Typically, these are people who started off doing something different in their lives; they studied something else and are now working in an organization, and, all of a sudden, they end up in a position where they need some financial knowledge, and they choose to pursue a master's degree. Overall, the video works in the same way, but people there voice their opinions rather than asking questions [laughter].

They have opinions instead of questions, and some of their opinions are funny, and I like to build an atmosphere in my classes... especially with graduate students, where we can joke around a bit, because these classes start at six in the afternoon and end at nine in the evening. These people have worked all day; most of them have families and young children, and they have to come to the university, which, with Bogota's traffic and lack of public transportation, I can't begin to tell you how hard that is. Then, they are really tired by the time they get here... Someone was even kind enough to schedule this class for Friday evenings... The only way for this to work and to engage people is to try to make this class more entertaining for us all by letting them know that they can joke around a little to blow off some steam as well, you know? And I can also tease them as well.

MBC: *Of course.*

JM: Susana's video is very special because at one point, she says, "I never wanted to gain access to bank funding. I didn't want to have anything to do with banks." Susana's very emphatic statement always sparks... In Colombia, banks—in my opinion—have a poor reputation. People think that bankers only lend money to those who don't need it, and their job is only to collect your payments, and they grow rich in the process. Then, as I teach Finance, I need students to understand the role of banks in matching savings and investments, right? Class participants typically go, "Of course, bankers are so ..." pick a negative adjective. Many have this really negative view of banks and interest rates.

The video is also funny in this context because, even if Susana refers to a past situation in Argentina, she speaks in the present tense. She says that, in Argentina, you cannot get a loan in the local currency because interest rates are extremely expensive, and so you're forced to get a loan in U.S. dollars, and you need to be hedged, because if you are not, you go bankrupt. Then, with my graduate students, it always unfolds in the same way. They say, "Oh, yes, bankers are abusive". At that point, I can begin to explain how important a financial system is for a country's economy, and, of course, I profit to discuss with them issues about different things, including factors that might contribute to the boundaries for interest rates and so on. This discussion also enables me to ask some general knowledge questions, like "What is an extremely high interest rate in Colombia?" Many people don't know. In my graduate class, I can steer the conversation in a more limited way than in my undergraduate classes, as graduate students are more opinionated than undergraduate students. Then, I'd say that it is more fun with graduate students, but it is also harder.

MBC: *I see, because it is harder to change something that is already...*

JM: Exactly, yes... I think I've answered your question, sort of.

MBC: *Yes, it is very interesting to learn about the reactions to the interviews from different student groups. From the conversations I've had, it seems that they provide a good means to get a discussion going and to wake people up a bit. Then, you've told us that you've used videoclips a lot. Have you ever used the transcripts as well, or have you just stuck to videos so far?*

JM: I didn't know that there are transcripts as well.

MBC: *Everyone uses the resources they need, right? When you need something else, you expand your search.*

JM: So far, I've used only the videos, but just... Oh, ok, there is something else that I haven't told you about the way I use them, which might prove useful. As the video clip is short, but the discussion that follows is long, and I need to focus on what I have to teach. At one point, I tell students, "Ok, that's great, but I need to link this to the other topics." Still, I always give them the name of the website and tell them, "Take a look at it; it's really interesting. It's all about emerging markets, and it doesn't only include financial issues; it addresses all kinds of subjects." Then, I show them the webpage, and I think quite a few have visited it because, throughout the semester and even later, they write to me, saying, "Hi there! I've been thinking about you because I watched this video, and I thought it was cool." They have even sent me examples for my class. This has proven very useful during the pandemic, Makena, and I'm glad I remembered when you brought it up. For online classes, for some courses, I've created discussion forums, and I've told students that I wouldn't go in. I created these forums for them, and if they use them and build a knowledge community on their own, good for them, and, if they don't, so be it.

In life, communities are built or not, but a professor is not responsible for everything—that's the way I see it. I talk to my students about the upside of knowledge as a network or as an economy of scale, because someone else may not know what you know and vice versa. So, these forums have worked out very well for some groups, and I have mentioned the website there and told them, "There are other videos there." And, so, all of a sudden, people start looking for other things. "I've been reading this article, and I'm doing this..." And they report about those things on the forum. The credit for that is entirely theirs, my students', as, like I said, some groups have made great use of their forum, and others have not. I'm very relaxed when it comes to this stuff. I think students must do their share, and when they do, they learn a lot, and it's great. Now that you mention that there are transcripts as well, I can think of a lot of things to do, even including them in my mid-term exams. I could use a transcript from a similar video or something else and tell students, "So, this is the scenario here, and now I would like you to answer this

question in ten lines.” In other words, thank you very much, because it’s always good to get new ideas for mid-term exams.

MBC: *It would be great to talk again in the future to find out whether any new activities or new assignments that came out of the Creating Emerging Markets project.*

JM: My mental innovation process concerning what I want to do or not to do typically unfolds when I’m on vacation, because I have no time to do it later. So, if I come up with something else, I’ll write to let you know, and I will also report whether I do it or not, for I’m super flexible that way, even with myself, because, as I said, sometimes semesters get awfully complicated.

MBC: *Yes, that’s a good way to approach innovation.*

JM: I do believe, though, that I have only scratched the surface when it comes to everything that I can do with these resources, especially since I’ve been talking about a single video. Everything that I have told you so far refers to the same video, because I think that’s the most useful one for my classes, but it is also the only one I have been able to watch, and so it is the one I have been using. I believe there are multiple opportunities to use those videos based on what you have told me. I think that the limit lies within the faculty’s imagination—what we can do with it. We set the boundaries, not the resource, which seems very good to me.

MBC: *You have told us about how you use the video clips and how class participants respond to them. Students’ interest seems to grow further when they discover the website and continue to use it. Why do think that is?*

JM: I think there is a combination there that I don’t know whether it happens all the time or not. That specific video is very relevant to what I discuss in class, and so it brings a lot of notions home. On the one hand, I think that is extremely important. On the other, despite the fact that Andrea and Susana maintain a very professional attitude as they talk on the video, the truth is that some of Susana’s replies show her sense of humor, which matches my teaching style in class. Then, students laugh and enjoy the way in which Susana explains everything, providing a detailed, rich account of events, and it is very pleasant to listen to them talk, as their tone and the setting make the video very nice to watch and very useful. Sometimes when you use free materials you find online, you have issues with the audio, but, with this video, people manage to concentrate completely. Andrea asks interesting questions, and Susana’s answers also prove very interesting.

The fact that Susana is so thorough, covering such a broad array of topics, makes it possible for everyone to get something out of the video. There are several messages there. That also explains why

nearly all class participants talk about it and want to go looking for more. They glean several interesting ideas from the video— notions that are associated with topics I discussed in class weeks before. All of a sudden, they remember, and they go, “Oh, yeah, you talked about this a couple of weeks ago, and now the same issue pops up here in the video.” I think those are the reasons why students are excited, and they realize that, with very short materials, they can understand issues that they won’t find in text books. No matter how hard you study, you won’t find those topics here in Colombia, until you start working. Those are the key reasons that I can think of right now.

MBC: *To inspire other teachers, would you be kind enough to share what kind of resources you are using with the videos in class? I believe the video is not the centerpiece in your class. What materials do you use?*

JM: My classes feature a combination of really classic stuff, including a deck of slides showing what I want to say during the course. To me, slides are important to prevent students from taking notes. In Colombia, students behave like secretaries: they waste a lot of time taking notes. On the first day, when the class starts, I tell them that the slides are there for them to get the highlights, the core notions. They can take notes, but they are not supposed to write everything down, so the slides make more sense. I do stress the fact that they have to rely on their text books. In my subject, it is very important for students to read the readings in the book, which is very good, because I don’t have enough time to cover all the topics addressed in the book.

In what context is the video shown? It is part of a deck of slides; I explain the history of capital structure, a little after halfway through the course.

Then, the first question refers to the origins of corporate finance. So, I start discussing funding sources, why it is important for a manager to take one or another into account, and how important it is to understand that, while you may instinctively think of banks, you can also consider bonds. That chapter enables me to introduce all the other corporate finance concepts, as well as the asymmetry between managers and shareholders. You don’t need to have a corporation, as I said before, to confront those issues so I can illustrate most of the classical theory of corporate finance with local examples that students know well. Instead, access to capital is a completely different story. It is difficult for most of the students to picture liquid capital markets in the Colombian context. The best way to summarize the issues that I want to highlight for students is to use this video. That’s the setting where I use the video.

For that course, I look for fun materials to teach finance. Every year there is a scandal or some notorious manager, and I think, “Aha! That will be my example this year.” For instance, during the Covid-19 pandemic, some managers made announcements before the clinical trials were over, saying, “This vaccine is 90% effective,” to be able to capitalize their stock options. That’s what usually happens. Instead of students reading the news in a financial magazine or a newspaper, this is a case in a different format, more digital, and they can see it on a video. That also enables me to cut the monotony both at in-person and hybrid classes. I’m far more familiarized with the reactions of students at in-person classes than when they are at home. At in-person classes, the video often helps me to recapture the attention of students who seem to be dozing off. To be honest, depending on how the group is doing and how the conversation

is going, I use the video at the beginning, the middle, or the end of the class. If I see students nearly falling asleep, I start with the video. If they look interested in what I'm saying I save the video for last. When we watch the video at the end of the class, typically the next class starts with a discussion of the footage, so that they have time to dwell on it.

MBC: *Everything you are telling us is very interesting. To whom would you recommend the use of CEM interviews?*

JM: I think that these interviews are extremely valuable for any professor teaching a subject with theories largely developed in very mature markets and wanting to drop these tidbits to help students understand if they translate or not in their own markets. This is another interesting issue that enables me to make a point that I find philosophically important for a university and among my colleagues. Sometimes we are asked why we teach derivatives if Colombia doesn't have a derivative market. Understanding the derivative market enables class participants to develop that market improving the link between savings and investments. For me, these videos prove great to make an amazing difference in my class. Faculty here sometimes believe that they need to teach everything about Colombia in order to make their courses applicable, while many of these issues provide information on the general setting. My differentiating factor lies in local cases and these tidbits.

All students show their gratitude, but this is a great differentiating factor in graduate programs. Graduate students appreciate it because they feel they have something to say about the issues at hand. "The individual in the video says that, but, you know, something different happened at my company." So, in graduate courses students not only understand the content of the video but also use it to draw a comparison with their own experience. This enriches the class greatly, as participants bring new cases that I don't know because they are not famous. As a result, students conclude that there is room for improvement here, that things can be done differently. These are two notions that I underscore with these two different audiences.

MBC: *I find your remarks extremely interesting because I believe, as you noted, that this resource depends on instructors' imagination, but you are talking about cultivating students' imagination, and they are the business leaders building the country. The fact that this resource can play a role in that process seems hugely valuable to me.*

JM: For sure, and you put it so much more nicely than I have! You understood exactly what I meant. That's precisely it: I think this resource is very useful to that end. It even shows up in the surveys, as students report that they found it very interesting. This is amazing in a course that lasts I don't know how many hours, as it takes sixteen weeks, and I deliver a two-and-a-half-hour class every week. Then, for a seven-minute video to make it into the survey is quite impressive. In fact, I'd say that, in many of the cases that I present with newspapers—this year I've zeroed in on Evergrande, a real estate company on the brink

of bankruptcy in China and whose demise would bear a huge impact. We cover this case throughout the semester, as it is unfolding right now. Somehow, I feel that's very interesting because I think that, if I were a student, I would like to discuss a case as it unfolds, with its uncertain outcome, not knowing what will happen tomorrow. Yet, the one case that surfaces in the students' survey is the seven-minute video. I do believe it is a very powerful video that encompasses many topics in a very quick-paced, user-friendly fashion. It talks to people.

MBC: *Do you have any words of advice for faculty members listening to this podcast who want to use this resource for the first time? Do you have any tips that might help them navigate the process more easily?*

JM: Yes. As I said, I think these interviews are very deep, and I feel it is best to follow your nose when you watch them for the first time. For example, every time I watch the footage for every semester I find something else that I can say about it or that I can link its content to. This doesn't happen when I'm preparing the class; it happens in class, when I'm watching the video with my students. Now I know better, and I watch it with a notepad nearby to take notes.

MBC: *That's a very good point.*

JM: I sometimes jot something down on the board, and then I tell my students why I found that important. That's something else that I do that typically people here and at other universities where I lectured find very odd, and they don't like it, but I love it. I am very candid with my students regarding the learning process. With that in mind, I tell them why I show them that video, and then I often add that I will be writing some stuff down, and that those notes are for me, not for them. Then, someone—probably just to tease me in class—typically says, “Come on, tell us why you're jotting that down,” or “Why is that important?” Then I just tell them that I hadn't noticed those issues before and might prove useful for another course or to introduce the video differently the next semester. Sometimes I tell them, just to tease them as well, that those are the questions that I will include in the mid-term exam or something or the sort just to make them laugh [laughter].

To answer your question, I feel that the wealth of these resources is endless, and, to avoid feeling overwhelmed by all the things that you can do with them, I think that you can start slowly, as we said before, following your gut. The first time using these videos, it is important to know that there are several videos on the same topic, and you can watch them all to find the one you like best. There are several videos on access to capital, for example. For a number of reasons, I have chosen Susana's because of her sense of humor, but they are all interesting. Her sense of humor is similar to my own, and her video proves a good fit for my course, my audience, and myself. That's the best tip I can offer, actually: watch a video, see if it works with your students or not, and, then, every time you watch it, you will find something new to glean from it.

MBC: *That's a great piece of advice that I haven't heard so far, and I appreciate it very much. For our end-of-the-year evaluation, is there any resource that you would like the project to develop or anything that you wish would become more accessible? Is there anything you would like us to provide for you in the future?*

JM: Frankly, I can't think of anything. There are a lot of things that I like about the project as it is now. First, I love the diversity you offer in terms of countries and industries. I also found it interesting, when I first started watching videos on access to capital, I looked for videos featuring Colombian business leaders, and then I found Susana's and realized that was the one I wanted. A trait that makes it a very cool and fun resource is that its webpage is very well designed: I didn't have to learn a bunch of stuff—I didn't even have to register on a platform. That's important as well for students, because when they have to go to those lengths, they just give up. My answer would be then that I'm not expecting any major changes. I just hope that you continue to have updated contents and to continue interviewing other people. I also like it because there are female and male entrepreneurs there. I know a professor who lectures on gender studies, and I've thought that we could... but I don't have any time to spare, and my ideas focus on teaching rather than on research avenues.

I have thought of asking Connie—that's the professor I was referring to earlier—to work with me on a sort of project. We could pick two or three interviews on the same topic, including both a female and a male interviewee. Then, we would try to spot the differences in how they discuss the topic, how they experience it, as these videos help you understand how people experience a certain issue. Susana's video, for instance, is great in that sense, as she talks about how she struggled to access capital, and she also describes how her company grew as a result of serendipity, because of something associated with Argentina's crisis and where she was at the time. I believe that type of things can prove very interesting, and that's why like this diversity that is so readily available. I love the fact that these videos are short and just a few.

MBC: *In your opinion, what would be the ideal length? This is something that we discuss all the time when we are conducting interviews.*

JM: I don't like rules, and I'm not a fan of rigid schemes. Then, I think that seven to nine minutes is good, and that should also be the cap—closer to nine than to seven—but, then again, I'd say that, like most things in life, there are seven-minute videos that I find too long, and, with others, I'm delighted that they are nine minutes long. I think the editing has been really well done, in terms of the number of issues that go together in a single video. This specific video is very good in that regard.

More than any changes, I would like for the future to bring more interviews and more updates with other topics, other economies that change at a moment's notice. Maybe what doesn't change much in Colombia is the fact that the renowned business leaders are always the same, but the environment does shift a lot. I think that it may be fun to show that. At this point in time, with the pandemic, there are many opportunities to discuss new topics, like access to capital when your bank is a fintech. In a nutshell,

I would like you to make an effort to keep this project alive by adding new things, keeping the old stuff, but introducing more issues, more updated topics. Just as I would like to try at some point to compare women's and men's replies, I would also like to do a sort of time series, looking at how a manager thought at one point in time and how a manager thinks today, five or six years later, about the same issue.

My feeling about emerging markets and these big issues concerning organizations is that the problem remains the same, because we are very slow when it comes to solving problems, especially because these problems are structural and large issues that will take years to fix. However, the environment changes all the time. The question remains the same, but the setting may change tremendously. If we had interviewed a Venezuelan business leader before Mr. Hugo Chávez rose to power, his or her answers would have been very different than if we interview him or her now, because the country's setting has changed a lot. These fast-paced environmental changes can prove very significant for you, because these changes do not happen in developed markets, at least not so drastically.



CREATING EMERGING MARKETS: PERSPECTIVAS DE ENSEÑANZA

Prof. Juliana Malagón

Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia)

Entrevista realizada por Makena Binker Cosen

MBC: *¡Muchas gracias por tu tiempo hoy! Podrías, por favor, presentarte y contarnos un poco de las clases que enseñas para nuestros oyentes.*

JM: Sí, claro, mira, soy Juliana Malagón, soy profesora asociada de finanzas en la facultad de Administración de la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia. Llegué a la Universidad de Los Andes hace ya como cinco o seis años, en el 2016, como profesora asistente y, antes, hice mi doctorado en la *Business School* de la Carlos III en España, en Madrid. Cuando me gradué del doctorado, fui a trabajar en la Universidad de Durham en Inglaterra tres años, también como profesora asistente. Básicamente ese es mi recorrido en la academia. Dentro de las finanzas las materias que dicto más comúnmente son Decisiones de Inversión y Finanzas Corporativas y las dicto en varios programas aquí en la universidad. Enseño Decisiones de Inversión en el pregrado y Finanzas Corporativas en la Maestría en Finanzas. También en algún momento dicté en el doctorado. Ahora esta clase desapareció del doctorado porque hicimos una reforma, queremos que no haya tantas cosas obligatorias. Queremos que el estudiante vaya haciendo su propio camino con ayuda de sus directores de tesis.

MBC: *Y, ahora sí, ¿podrías contarnos cómo empezaste a utilizar las entrevistas del proyecto de Creando Mercados Emergentes en el aula?*

JM: Sí, te cuento, pero no le cuentes a Andrea Lluch [risas], pues yo la verdad es que no sabía que Andrea había participado en este proyecto. Soy una persona que siempre está como buscando cosas para sus cursos. Llevo muchos años dictando finanzas corporativas I quería algo más relacionado al mercado local cuando dicté por primera vez el curso en la Maestría en Finanzas. Finanzas Corporativas es la materia en donde empecé a utilizar estos videos, después los utilicé en la otra, pero al principio me interesaba mucho buscar algo de contexto local porque enseñar Finanzas Corporativas es muy interesante en el contexto de países en desarrollo; se puede aplicar para muchas cosas que no necesariamente tienen que ser corporaciones. Puedes aplicarla para empresas de otro tipo inclusive, cualquier empresa pequeña en la que tienes a un responsable que no puedes monitorizar todo el tiempo. Ya ese es un *setting* en el que

la teoría de finanzas corporativas te sirve. Pero el desafío para mí, cuando llegué a Colombia, fue tratar de aterrizar ciertos conceptos sobre cómo aplica la teoría de finanzas corporativas al contexto de los países en desarrollo que son muy importantes y que no están en los libros que nosotros utilizamos porque yo aquí los libros que utilizo son en general los libros que se corresponden a la literatura americana.

Entonces yo uso libros en los que el escenario es un mercado desarrollado, un mercado de capitales muy profundo en donde si yo les estoy hablando de deuda empresarial todos piensan en un bono, pero en cambio aquí en Colombia, cuando yo les hablo a mis estudiantes de deuda empresarial, casi todos piensan en un banco –en un préstamo de un banco; el bono no se les pasa por la mente. Ellos estudiaron lo que es un bono y cómo funciona un bono, un curso antes en decisiones de inversión, precisamente. Aprenden cuál es el precio de un bono, pero no se les ocurre que esa es la forma de financiar una empresa en un mercado desarrollado. A pesar de que está empezando a desarrollarse un mercado de deuda corporativa los estudiantes todavía no lo ven. Entonces lo que hice fue *Googlear*; dije: «¿Cómo no va a haber cosas?» y empecé a hacer varias búsquedas. Ahora no me acuerdo cuáles fueron, pero terminé en esto y dije: «¡Miércoles, es súper interesante!». Y empecé a buscar, como el menú está muy bien hecho, tienen los temas y tal. Entonces empecé a buscar cuáles eran los temas que me podían servir para mi clase —y esta es la parte que no le puedes contar a Andrea— porque entonces dije: «Ah, pues este video me parece genial» y, de repente, me encontré con que Andrea era la que estaba haciendo la entrevista y dije: «Ay, qué vergüenza, yo no sabía que esto existía».

MBC: *Claro.*

JM: Con el tiempo he utilizado más videos, pero el video que a mí más llamó la atención es un video en el que Andrea está entrevistando a [Susana Balbo](#) sobre acceso a capital, porque precisamente la parte de acceso a capital acá es la que mis estudiantes ven más lejos de la realidad. Les explico y ellos pues entienden la teoría, pero muchas veces las preguntas demuestran que ellos entienden que la realidad aquí no es así, pero al final no entienden bien ninguna. Y, entonces ese es un video que yo utilizo, pues desde hace unos años... Soy muy mala con tiempo y ahora con la pandemia, peor, pero yo creo que ya un par de años. Probablemente al principio de la pandemia fue que tuve tiempo de hacer esa búsqueda. Ahora que lo pienso, fue así cómo empecé.

MBC: *Y ¿desde que empezaste a utilizar los recursos al comienzo de la pandemia cambió de alguna manera la forma en que integras estas entrevistas a tu clase o que los utilizas para enseñar? O sea ¿hay algo que aprendiste con el tiempo, que dijiste: «Ah, esto me ayuda a usarlo mejor?»*

JM: Sí, definitivamente. Mira, también la forma en que yo intento innovar en mis cursos es muy lenta. Usualmente lo que hago es decir: «Bueno, este es mi curso general y ahora quiero meter una cosita pequeña de alguna cosa nueva que no haya visto el semestre anterior». Porque, si me pongo a pensar en un plan de innovación gigante, no lo hago nunca porque nunca tengo tiempo. Entonces el primer semestre

que yo utilicé el video, lo único que hice fue decirles: «Fíjense lo interesante de cómo una persona que tiene conocimiento» --que es Susana y que es una emprendedora en Latinoamérica-- «habla sobre el tema de acceso a capital».

Lo que pasó fue que, como siempre pasa, los estudiantes te terminan enseñando más de lo que tú les enseñas a ellos. Yo no tenía mucho plan, excepto que lo vieran, y me fije cómo los estudiantes estaban súper interesados en hacer preguntas, que es otra cosa que yo no había anticipado y que después dices: «Pero qué estupidez; obviamente me iban a hacer preguntas». Pero, pues como te digo, yo no tenía ningún plan.

MBC: Claro.

JM: Entonces yo a veces improviso y, bueno, como te digo, ellos empezaron a hacer preguntas y ahí fue el primer momento en que dije «este es un recurso súper valioso.» La segunda vez que lo utilicé lo que hice fue preparar un guion a partir de las preguntas que habían hecho los estudiantes la primera vez. Esas preguntas me permitieron hacer una pequeña introducción sobre el video. ¿Para qué utilicé ese guion? El video es muy corto, si no me acuerdo mal, es de siete o nueve minutos. Parece corto si consideras que nuestras clases son de una hora y cuarto. Pero, a pesar de ser corto el video es muy rico en contenido. Susana habla de factores macroeconómicos, de la paridad del peso y del dólar en Argentina, de cómo eso se perdió, de descalce, además de hablar de acceso a capital. Entonces, al tener ese guion inicial, yo pude, creo, señalarles a mis estudiantes las partes en las que yo quería que ellos hicieran énfasis. Dije «Bueno, miren este video. Esta persona presenta estas cosas y fíjense lo interesante cuando hable de este punto, cuando hable de este otro». Mi único temor era que, al hacer eso, fuera a perder la parte, digamos... menos planificada de las preguntas de los estudiantes, pero me di cuenta de que no, de que realmente siempre les interesa.

Fíjate que eso es una cosa que todavía no entiendo muy bien, pero que me gusta y es que ellos usualmente están cero interesados en la economía, la macroeconomía, y, entonces, yo vivo muerta de la piedra, ¿sabes? En Colombia decir que «estás muerta de la piedra» es que te molesta. A mí me molesta que ellos piensen que pueden ser administradores de empresas sin entender de macroeconomía. Entonces cómo hago para hacerles entender que, cada vez que el Banco de la República mueve una tasa de interés, eso impacta en su organización. ¿Cómo es posible que no quieras saber? ¿Cómo es posible que me digas: «Y, sí, bueno, la inflación sí, más o menos yo sé qué es»? Entonces, a veces, con la gente de pregrado siento desesperanza. Ese video ha sido muy interesante porque muchas veces en ese curso tengo estudiantes de doble programa con economía. Entonces, de repente, ahí también puedo enganchar a la gente con economía, porque entonces ellos dicen «No, porque esto y aquello» y se explican entre ellos mismos, ¿sabes?

MBC: Sí.

JM: Diría que eso me permitió también, Makena, arriesgarme a utilizarlo en otras audiencias. Entonces dije: «Bueno, ya en el pregrado conozco el video; ya me sé más o menos de memoria lo que Susana dice». Entonces ahora voy a intentar con el grupo de posgrado. Entonces en el grupo de posgrado es mucho más difícil porque ahí los *backgrounds* son muy diferentes. Es usualmente gente que empezó a hacer otra cosa en su vida, estudió otra cosa, está trabajando en una organización y, de repente, le han dado una posición en la que necesita saber de finanzas y entonces esta persona hace esta maestría. En general, el video funciona de la misma forma, pero en posgrado la gente ya no pregunta, da su opinión. Y de esas opiniones hay algunas que son divertidas... A mí me gusta mucho tener un ambiente en clase, especialmente con la gente de posgrado, en donde podamos hacer bromas porque el horario de clase es muy pesado.

Doy clases de seis de la tarde a nueve de la noche. Esta gente ha estado trabajando todo el día, tienen familias casi todos, niños pequeños muchísimos y, luego, usualmente tenían que venir hasta la universidad y eso, con el tráfico de Bogotá y la falta de transporte público, no te quiero contar lo que es. Entonces llegaban súper cansados y, además, alguien me hizo alguna vez... el favor de ponérmela un viernes. La única forma en que eso funciona es que ellos entiendan que pueden hacer bromas para distender la tensión también, ¿sabes? Y que yo también les puedo hacer bromas a ellos.

MBC: Claro.

JM: El video de Susana es muy especial porque en algún momento del video Susana dice: «Yo nunca quise tener acceso a capital bancario, jamás, no quería saber nada con los bancos». Y entonces esa afirmación tan enfática de Susana siempre genera debate. En Colombia la banca —en mi opinión— tiene mala reputación entre la gente. Entonces está la idea de que el banquero solo le presta al que no necesita, que el banquero solo está ahí para cobrarte y que además el banquero se está haciendo millonario. Entonces, como yo dicto finanzas, pues claro, necesito que entiendan el rol del banquero para poder lograr ese *match* entre ahorro e inversión. Entonces, usualmente, ellos siempre arrancan por decir: «Claro, es que esos banqueros...», escoge el adjetivo negativo que quieras. Siempre es una reacción súper negativa hacia el banco y hacia las tasas de interés.

El video también resulta divertido en este contexto porque aunque Susana habla de una situación pasada en Argentina, habla en presente. Ella dice que en Argentina no te puedes endeudar en pesos porque es prohibitiva la tasa de interés, entonces te tienes que endeudar en dólares. Ahí tienes que estar calzado, porque, si no estás calzado, quiebras. Entonces, usualmente con los de posgrado, como te digo, siempre arranca igual. Dicen: «Ah sí, los banqueros son unos abusivos y tal...» En ese momento, yo puedo empezar por ahí, por la importancia del sistema financiero en la economía de un país y hablar de otros temas incluyendo los límites de las tasas de interés, etcétera. También me permite hacer preguntas de cultura general como «¿Cuál es la tasa de interés de usura en Colombia?» Mucha gente no lo sabe. Entonces es lo mismo, pero de una forma mucho más enfática, es decir, en el posgrado yo puedo dirigir la conversación mucho menos porque ellos tienen opiniones mucho más formadas que la gente de pregrado. Entonces en posgrado es... Te diría que es más divertido, pero también es un poco más difícil.

MBC: Claro, porque es más difícil cambiar algo que ya está...

JM: Exacto. Sí, eso sería... Creo que te respondo más o menos lo que me preguntas.

MBC: Sí. Es muy interesante escuchar las reacciones de tus distintos tipos de alumnos a las entrevistas, Parece ser, por las conversaciones que he tenido, que es una buena forma de empezar la conversación y conseguir que la gente se despierte un poco. Entonces, nos contaste que usaste videoclips mucho. ¿Hay alguna vez que hayas utilizado las transcripciones también o te limitas solo a los videoclips por ahora?

JM: No sabía que estaban las transcripciones.

MBC: Cada uno lo usa para lo que necesita, ¿no? Cuando ya sabes que necesitas algo, ahí expandes.

JM: Hasta ahora solo lo había utilizado con los videos, pero solo... Ah, bueno, una cosa que no te dije de cómo lo utilizo también, que puede resultar interesante es que como el video es corto pero la discusión larga y tengo que cubrir el temario, entonces yo en algún momento les digo «Bueno, genial, súper bien, pero ahora, pues necesito unir esto con el resto». Pero les paso siempre la página web y les digo: «Miren, es súper interesante; es todo sobre mercados emergentes y no solamente hay cosas financieras, hay cosas de todo». Entonces, les muestro un poco la página y creo que varios sí lo utilizan porque luego, a lo largo del semestre, inclusive semestres después, me escriben «Ay, estuve pensando en ti, porque vi este video y me parece genial». De repente mandan ejemplos para la clase. Eso ha sido muy útil en la virtualidad, Makena; menos mal que me acordé oyéndote hablar. Para la virtualidad, en algunos momentos, para algunos cursos, he abierto foros de discusión y les he dicho que yo no voy a entrar, sino que son espacios para ellos y que si ellos alimentan, genial y, si ellos son capaces de crear una comunidad de conocimiento, ellos independientemente, pues que la aprovechen y que, si no, pues no; en la vida las comunidades se crean o no se crean, pero creo que no todo es responsabilidad del profesor. Esa es un poco mi actitud.

Siempre les hablo de la ventaja del conocimiento como una red o como una economía de escala, porque lo que tú sabes puede no saberlo otro y tal. Y, también, a veces eso es así: con algunos grupos ha funcionado muy bien. Entonces lo que este video ha producido cuando yo pongo la página web ahí y les digo «Ahí hay otros videos» es que de repente, la gente empieza a buscar otras cosas. «Ah, pues estuve leyendo este artículo; estoy haciendo esto...» y lo van poniendo. Digamos que el crédito de eso sería totalmente de mis estudiantes porque, como te digo, hay grupos en los que eso lo han hecho muy bien y, simplemente, hay grupos en donde eso se ha quedado en blanco. Yo soy muy relajada con eso. Pienso que los estudiantes deben poner de su parte. Cuando ponen de su parte aprenden un montón y está bien. Ahora, oyéndote hablar sobre la transcripción, se me ocurren un montón de cosas que puedo hacer, inclusive incorporarlo a mis parciales, ¿sabes? Tener una transcripción de otro... de un video similar o de otra cosa y decir: «Bueno, esta es la situación y ahora respóndeme en diez líneas tal pregunta». Te lo agradezco porque siempre es bueno tener ideas para parciales.

MBC: *Sería genial hablar de vuelta en algún momento a ver si se generó alguna actividad nueva o una tarea nueva a través de Creating Emerging Markets.*

JM: Mi proceso de innovación en la mente, lo que quiero hacer o no quiero hacer, usualmente lo hago ahora en vacaciones porque luego no tengo tiempo. Entonces, si se me llega a ocurrir alguna otra cosa te escribiré y, además, también te diré «Al final sí lo hice o no lo hice» porque también yo soy súper flexible conmigo misma en eso, por lo que te digo, porque los semestres a veces se complican mucho.

MBC: *Sí. Todo eso es una buena manera de abordar la innovación.*

JM: Pero, digamos que lo que sí creo, Makena, es que estoy lejos de haber llegado como a exprimir todo lo que yo puedo hacer con esos recursos, porque además fíjate que te estoy hablando de un video. Todo esto viene del mismo video porque creo que ese es el que más me sirve para mis clases, pero también es el que tuve tiempo de ver y es el que he estado utilizando. Entonces, yo pienso que hay muchísimas oportunidades ahí para usar. Creo que el límite te lo da la imaginación del profesor. ¿Qué puedo hacer con esto? El límite eres tú, no el recurso; el recurso a mí me parece muy bueno.

MBC: *Nos contaste un poco de cómo utilizaste los videoclips y de cómo se fue desarrollando y las reacciones de tus alumnos a los videos. Parece siempre haber un interés del alumno que va más allá una vez que descubre el sitio y que lo sigue utilizando. ¿Por qué crees que es eso?*

JM: Creo que ahí hay una combinación que no sé si pasa siempre. Ese vídeo en particular es muy relevante para lo que yo discuto en clase, entonces aterriza un montón de conceptos. Por un lado, creo que eso es importantísimo. Otra parte importante, es que, a pesar de que Andrea y Susana son dos personas súper profesionales en el vídeo, hablando y respondiendo, la verdad es que Susana en algunas de sus respuestas muestra un muy buen sentido del humor. Y eso hace clic con mi estilo de clase. Entonces, los estudiantes se ríen, y la forma que Susana explica las cosas, dando mucho detalle en sus respuestas, súper rica, también es agradable oír las a ambas, en el tono y el *setting* haciendo que el recurso se escuche y funcione muy bien.

A veces, cuando usas cosas gratuitas en internet, tienes problemas a veces con el sonido, pero aquí la gente logra concentrarse. Susana y Andrea tienen ese poder de ser *catchy* tanto en sus preguntas como en sus respuestas. El hecho de que Susana sea tan detallada y cubra un montón de temas, logra que cada persona se quede con algo. Hay varios mensajes, también eso te explica por qué casi todos los estudiantes hablan y quieren buscar más, porque es difícil repetirse. Ellos alcanzan a encontrar varias ideas que les suenan interesantes y que tienen que ver con cosas que yo he dicho varias semanas antes. De repente se acuerdan y dicen “ah sí, tú dijiste hace un par de semanas esto y cómo aparece aquí en el vídeo”. Creo que esos son los motivos por los cuales los estudiantes quedan emocionados y por qué creo que logran entender que con recursos muy cortitos van a entender cosas que no estarán en los libros. Por

mucho que tú estudies., aquí en Colombia solo los verás cuando trabajes. Esos son los motivos más importantes, lo que puedo pensar ahora.

MBC: *Claro. Para inspirar a la imaginación de otros docentes, ¿podrías compartir con qué tipo de recursos estás combinando estos vídeos en tu aula? Tengo entendido que el vídeo no es el recurso principal que usas. ¿Qué material estás usando?*

JM: Mi clase tiene una combinación de cosas súper clásicas, las típicas diapositivas en donde tengo las cosas más importantes de lo que quiero decir durante el curso. Para mí son importantes para que los chicos no estén tomando nota. En Colombia, los estudiantes parecen secretarias, pierden mucho tiempo tomando notas. El primer día que llego a clases les digo que las diapositivas están para que tengan las ideas básicas, que pueden tomar notas, pero no tienen que escribirlo todo, por eso las diapositivas tienen sentido. En lo que sí soy muy clara es que tienen que usar el libro. En mi materia es muy importante que el estudiante haga las lecturas del libro, que es muy bueno, porque yo no tengo todo el tiempo necesario para cubrir todo lo que cubre el libro.

¿En qué contexto sucede el vídeo? Forma parte de un grupo de diapositivas, yo voy contando la historia de estructura de capital en particular, y esto pasa un poquito después de la mitad del curso. La primera pregunta es el origen de finanzas corporativas. Entonces, empiezo a hablar de las fuentes de financiación, de por qué es importante que un gerente tenga en cuenta una o la otra, de lo importante que es entender que, aunque uno tenga el reflejo como colombiano de pensar en un banco, también pensar en los bonos. Ese es un capítulo que me permite introducir la idea de que todo lo demás que les cuento de corporativa, el problema de asimetría entre gerente y accionista, eso pasa aquí también. Tú no necesitas una corporación, como te decía antes, para que eso pase. En cambio, el tema de acceso al capital sí es muy diferente. Es difícil para la mayoría de los estudiantes imaginarse mercados de capitales líquidos desde el contexto colombiano. La mejor forma de resumir los puntos más importantes que quiero mostrarles, la diferencias que quiero mostrarles, es a partir del vídeo. Ese es el contexto.

Dentro de ese curso voy buscando cosas divertidas para enseñar finanzas, todos los años hay algún escándalo o algún gerente que tú dices: «¡Ja! Este será mi ejemplo de este año». Por ejemplo, con el COVID, fueron los gerentes haciendo anuncios antes de que terminaran los ensayos clínicos diciendo: «La vacuna tiene 90 % de efectividad» para poder ejercer sus *stock options*. En vez de que ellos lean una noticia en una revista financiera o en un periódico, este es un caso que como es en otro formato, en uno más digital, me permite romper un poco la monotonía cuando estamos en clases presenciales o inclusive cuando se da clase híbrida. Conozco mucho más la reacción de aquellos que están en la clase presencial, que aquellos que están en la casa.

Con los que están en clase el video me permite recapturar la atención de los que están un poco más dormidos y para ser sincera, dependiendo de cómo vea al grupo, empiezo con el video o lo pongo a la mitad o al final, dependiendo de cómo vaya viendo yo la conversación. Si los veo súper dormidos, arranco por el vídeo. Si los veo súper animados con lo que estoy hablando vemos el vídeo al final. Cuando

el video queda al final de la clase, usualmente la siguiente clase empieza con la discusión del mismo, así tienen tiempo de reflexionar al respecto.

MBC: *Muy interesante todo lo que nos estás contando. ¿A quién le recomendarías utilizar las entrevistas de este proyecto CEM?*

JM: Yo pienso que esas entrevistas son súper valiosas para cualquier profesor que tenga una materia cuya teoría sea una que se haya desarrollado en mercados ya muy maduros y quiera ser capaz de tener unas pildoritas para que sus estudiantes entiendan lo que eso significa, cómo eso se traslada o no al mercado que tienen en su país. Es muy interesante porque eso también me permite hacer un punto que, filosóficamente para mí es importante a nivel de facultad. Entre mis colegas y también a nivel país en la formación de mis estudiantes, aquí a veces algunos preguntan por qué enseñamos, por ejemplo, derivados, si aquí en Colombia no hay mercado de derivados. Entender el mercado de derivados será lo que permitirá a nuestros estudiantes desarrollar ese mercado, que permita hacer una mejor vinculación de ahorro e inversión. A veces los profesores aquí tienen la idea que para tener clases aplicadas los contenidos tienen que ser sobre Colombia y no, muchas de estas cosas deben tener el *setting* general. Mi diferenciador es incluir casos locales y pildoritas.

Todos los estudiantes lo agradecen muchísimo, pero es un diferenciador grande en el posgrado. Allí los estudiantes lo agradecen porque ellos sienten que tienen algo más para decir: «En el video dicen eso, pero fíjate que a mí en mi empresa me pasó esto». Entonces, el posgrado es un poquito diferente porque ellos, creo que además de entender, lo que hacen es utilizarlo como comparación con su experiencia, enriqueciendo todo un montón, porque también vienen con nuevos casos que yo no puedo conocer ya que no son tan famosos. Lo que eso hace es que los estudiantes se queden un poco con la idea de que hay cosas acá que se pueden mejorar, que se pueden hacer de una forma diferente. Esas dos son elementos que enfatizo en esas dos poblaciones diferentes.

MBC: *Lo que me cuentas es extremadamente interesante porque creo que como dijiste, con este recurso se trata de la imaginación del docente, pero lo que estás hablando es de cultivar la imaginación de los alumnos que, al fin y al cabo, son los empresarios que están haciendo el país. Saber que este recurso puede ser parte de eso, para mí es un valor enorme.*

JM: Pues sí, ¡además lo dices mucho más bonito que yo! Me entendiste perfecto. Es precisamente eso, yo pienso que es muy útil para eso. Inclusive, aparece en las encuestas, donde dicen que les pareció súper interesante. Lo que es increíble, en un curso que tiene, yo dicto pues no sé cuántas horas, pero son dieciséis semanas y cada semana dicto dos horas y media. Que un recurso de siete minutos aparezca en las encuestas es impresionante. De hecho, te diría que me sorprende porque en muchos casos de los que presento con periódicos (por ejemplo, este año fue Evergrande, una inmobiliaria que está a punto de quebrar en China y que tendría un efecto gigante), hay muchas más noticias, lo hacemos a lo largo del

semestre porque el caso se está desarrollando. Me parece muy interesante que el video llegue a las encuestas porque tiendo a pensar que como estudiante a mí me gustaría más este caso que se va desarrollando y está la tensión de no saber qué va a suceder mañana. Pero el que aparece en las encuestas es el vídeo de siete minutos. Yo pienso que todo esto que te estoy diciendo muestra que es un vídeo muy poderoso, que cubre muchas cosas y en una forma rápida y fácil. *It talks to people.*

MBC: *Para docentes que estén oyendo este podcast y que quieran utilizar el recurso por primera vez, ¿tienes alguna recomendación de cosas que podrían abordar para simplificarse el proceso en su primera enseñanza?*

JM: Sí. Para mí, volviendo al tema de que a mí me parecen muy profundos, creo que merece la pena ir con la primera sensación que tú tengas cuando lo oigas. Por ejemplo, a mí me pasa que lo oigo cada semestre y cada vez que lo oigo me doy cuenta de algo más que podría decir o que podría hilar con otra cosa. Esto no me pasa preparando la clase, sino que en la clase misma viéndolo con mis estudiantes. Ya aprendí a oírlo con algo para apuntar cerca.

MBC: *Ese es un muy buen punto.*

JM: Incluso a veces apunto en el tablero y les digo a mis estudiantes, estos puntos son para mí. Es otra cosa que hago mucho, que gente de acá y en todas las universidades donde he dictado clase consideran rarísimo y que no les gusta, pero a mí me encanta, es que soy muy sincera con mis estudiantes sobre el proceso de aprendizaje.

Eso me abre muchos espacios para poder decirles que voy apuntar unas cosas que no son para ellos, sino que para mí, y siempre hay alguno que en algún momento, por molestarme un poco en clase, me dice “cuéntanos para que estas apuntando” o “¿por qué estos puntos son importantes?” y les comento que esos puntos yo no los había visto antes en el video y bien me pueden servir para otra materia o para introducir el video de manera distinta en el próximo semestre. A veces también les digo, por molestar, que esas son las preguntas del parcial o esas tonterías para que ellos se rían [risas].

Volviendo a la pregunta que me hacías, yo pienso que la riqueza es infinita y que para no agobiarse con todas las cosas que podría hacer, uno puede empezar, como hablábamos hace un rato, despacio y con la primera sensación que tengas. Otra cosa que es importante decir sobre la primera vez que lo vas a usar, es que tienes la oportunidad de oír varios videos del mismo tema y que tal vez sepas o tengas una impresión de cuál te gusta más, porque hay varios sobre acceso a capital, por ejemplo. En mi caso, he incluido el video de Susana porque, aunque todos son interesantes, el humor de ella es parecido al mío, y encaja con el curso, la audiencia y conmigo. Ese es el mejor *tip* que podría darle a cualquiera, mirarlo, fijarte si funciona o no con los estudiantes y a partir de ahí, cada vez que lo oigas se te ocurrirá algo diferente.

MBC: *Esa es una muy buena recomendación que no había escuchado hasta ahora y la aprecio mucho. Para nosotros, nuestro end-of-the-year evaluation, ¿hay alguna cosa que vos digas que, si el proyecto desarrollara cierto recurso o haga esto más accesible de manera x, sería genial para mí, me ayudaría un montón? ¿Hay alguna cosa que quisieras ver de nosotros en el futuro?*

JM: La verdad, no se me ocurre nada. A mí me gusta mucho. Hay un montón de cosas que me gustan del proyecto tal y como está. Primero, la diversidad que ustedes tienen en término de países e industrias. Otra cosa que es interesante ahí, por ejemplo, es que yo empecé por mirar los vídeos de acceso a capital de los empresarios colombianos y cuando vi el de Susana dije éste es. Una de las cosas que lo hace chévere y divertida, es que está muy bien montada la página web., No tengo que aprender mil quinientas cosas, ni siquiera me tengo que registrar en una plataforma. Otra cosa que es importante porque cuando los estudiantes tienen que hacer esos esfuerzos, pierden el interés. Entonces para mí no se trata de cambiar nada fundamental. Me gustaría que mantuvieran las cosas actualizadas y que siguieran entrevistando a otras personas. También me gusta mucho que haya emprendedoras mujeres y hombres. Conozco una profesora que hace estudios de género y se me ha ocurrido... Lo que me pasa es que nunca tengo tiempo para las ideas que tengo. Son más ideas para la docencia que para la investigación.

Una de las cosas que he pensado plantearle a Connie, así se llama esta profesora, es por qué no intentamos coger dos o tres entrevistas sobre el mismo tema, que uno sea un emprendedor hombre y la otra una emprendedora mujer y ver si somos capaces de identificar diferencias en cómo lo hablan, en cómo lo viven, porque también una de las cosas que te permiten esos vídeos es entender cómo lo vive la gente. Susana, por ejemplo, en eso es buenísima porque ella transmite que sufrió el tema del acceso al capital y también te cuenta un poco que su empresa creció por un *serendipity* que estaba muy vinculado a la crisis argentina y dónde estaba ella en ese momento. Ese tipo de cosas me parece que pueden ser muy interesantes, por eso me gusta mucho la diversidad, que está súper fácil de acceder. Me encanta que sean cortos.

MBC: *¿Cuál debería ser la duración óptima en tu opinión? Esto es algo que siempre estamos discutiendo cuando hacemos entrevistas.*

JM: A mí no me gustan las reglas, no me gustan las cosas muy estructuradas, entonces yo pienso que siete o nueve minutos está bien, máximo -más el nueve que el siete- pero, también te diría que, como todo en la vida, hay vídeos de siete minutos que yo no me aguanto. En cambio, hay algunos de nueve que estoy feliz. Creo que está muy bien hecha la edición en cuanto a la cantidad de cosas que pusieron juntas en un vídeo. En ese sentido, este vídeo está muy bien ese tipo de cosas.

Yo pienso que más que cambios, lo que me encantaría ver en el futuro es que se siga haciendo, y que se actualice con otros temas, otras economías, que cambian de un momento a otro. Lo que por ahí no cambia mucho en Colombia es que los empresarios grandes son siempre los mismos, pero el entorno sí cambia mucho, entonces pienso que puede ser muy divertido incorporarlo. Estamos en un momento

que, con el tema de la pandemia, hay muchas posibilidades de tener temas nuevos, por ejemplo, cómo es el acceso al capital cuando su banco es un *fintech*.

Básicamente me gustaría que hagan el esfuerzo de que el proyecto siga adelante, incluyendo cosas nuevas, que no se pierda lo anterior, pero más temas, con cosas más modernas. Así como me gustaría intentar en algún momento hacer un proyecto comparando mujeres y hombres en sus respuestas, también me encantaría poder hacer uno en series temporales viendo cómo pensaba un gerente en tal año y cómo piensa ahora, cinco o seis años después, sobre el mismo problema.

Mi impresión sobre los mercados emergentes, y estas problemáticas grandes de las organizaciones, es que el problema sigue siendo el mismo, porque somos muy lentos en solucionar problemas, en especial porque son problemas estructurales grandes, que van a demorar muchos años en cambiar, pero lo que sí cambia permanentemente es el entorno. La pregunta sigue siendo la misma, pero el entorno puede cambiar muchísimo. Si uno hubiera entrevistado a un empresario venezolano antes del chavismo, la respuesta habría sido una, y si le preguntas ahora verás que el entorno cambió muchísimo. Estos cambios de entorno, cómo cambia rápidamente, puede ser una herramienta muy importante para ustedes porque esos cambios no se producen en los mercados desarrollados, o por lo menos no se producen tan radicalmente.